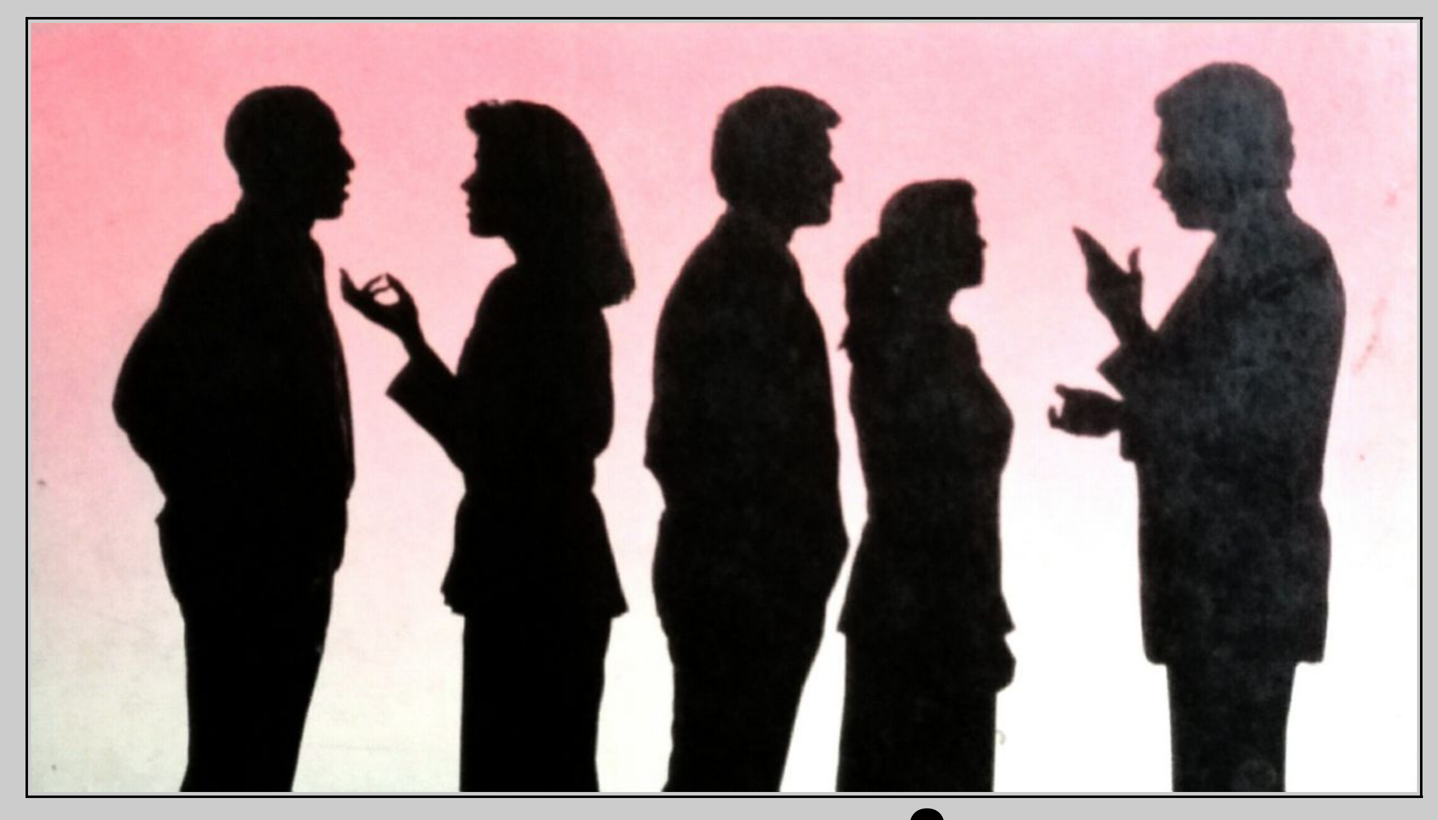
BIBLIOTECA DEUSTO DE DESARROLLO PERSONAL

Cómo dialogar de forma



constructiva

Joseph M. Strayhorn, Jr.

DEUSTO

Cómo dialogar de forma constructiva

En las relaciones humanas es normal que se produzcan enfrentamientos; el problema no es tanto que surjan, cuanto saber cómo afrontarlos, eligiendo el estilo de comunicación más adecuado para cada situación. Eso es precisamente lo que aquí se explica, con la ayuda de numerosos ejercicios que contribuyen a eliminar los malos hábitos desarrollados para responder a situaciones conflictivas.

Foto cubierta: AGE Fotostock

Cómo dialogar de forma constructiva

Cómo dialogar de forma constructiva

Joseph M. Strayhorn, Jr.



EDICIONES DEUSTO S·A·
Madrid/Barcelona/Bilbao

Cómo dialogar de forma constructiva

ISBN: 84-234-0623-7
ISBN: 84-234-1012-9 (obra completa)
Depósito Legal: B. 9.964-1992
Impreso en España en 1992 - Printed in Spain

Imprime: Cayfosa, Santa Perpètua de Mogoda (Barcelona)

ÍNDICE

1

PRINCIPIOS EN QUE SE FUNDA ESTE LIBRO

El conflicto surge en cualquier lugar

He escrito este libro para aquellas personas que estén interesadas en los métodos de resolución de problemas y conflictos surgidos en la relación con las personas: matrimonios, trabajadores, profesionales de la psiquiatría y pacientes, en fin, personas que tratan con personas; es decir, casi todo el mundo.

Siempre que dos o más personas hagan algo en común, habrá ocasiones en las que sus deseos entren en conflicto. En las relaciones humanas, los conflictos constituyen la regla, no la excepción. El otro quiere que le preste una cosa, yo prefiero tenerla guardada. Desea que vayamos a comer a un restaurante francés, a mí me gusta más la comida china. Quiere seguir hablando, yo prefiero volver al trabajo. Quiere que vayamos a visitar a sus padres, yo prefiero quedarme en casa. Quiere que me dé prisa, yo quiero que él vaya más despacio. La cuestión no es si nos encontramos o no con conflictos en las relaciones con personas, sino cuál es el mejor modo de tratar dichos conflictos.

Cuando surge un conflicto entre deseos diferentes disponemos de varias opciones. Podemos situarnos al mismo nivel y tratar de negociar, eludir la cuestión y esperar que desaparezca por sí sola, atacarnos mutuamente con todo el vigor posible tratando de igual modo cada cual de defenderse a sí mismo, o podemos discutir la cuestión de un modo tal que sólo se enturbie, quedando tan confundidos que hayamos olvidado lo que tratábamos de conseguir al principio.

Si negociamos, disponemos de otra elección. Podemos fundar nuestra postura en un sistema de recompensa o castigo. Si yo le hago saber que voy a insultarle y a mostrarme hostil a no ser que usted haga lo que yo deseo, estoy basándome en el castigo. Puede que usted haga lo que yo deseo para evitar el castigo. Por otra parte, si le hago saber que le quedaré agradecido y llevaré a cabo ciertas cosas que usted quiere, si realiza lo que yo deseo, estoy basándome en la recompensa. A pesar de que hay muchos libros y artículos que tratan sobre los experimentos en psicología referentes a los efectos de la recompensa y el castigo, no es necesario leerlos para darse cuenta de que cualquier persona prefiere una relación si en ella espera una recompensa en vez de tener que evitar un castigo. Uno tiende a permanecer con las personas que le hacen sentirse a gusto y evita a aquéllas con las que se siente a disgusto.

Frases que facilitan el diálogo y frases que lo dificultan

En este libro empleo determinada nomenclatura para pensar y hablar sobre la comunicación. Los términos de la misma nos permitirán examinar específica y concretamente lo que decimos, de manera que podamos elegir del modo más inteligente el estilo de comunicación más adecuado. He elegido, del variado muestrario de escritos psicológicos y de mi propia experiencia, un conjunto de fórmulas de comunicación que corresponden a diferentes tipos de mensaje.

Si usted entra en su casa y descubre que mis cosas están por todas partes en completo desorden, puede enviarme un mensaje de diferentes maneras. Puede decir, «¡Eres un vago que no vales para nada!» o «Si no recoges todas tus cosas ahora mismo, ¡te echo de aquí a patadas!»; o puede no decir nada y dirigirme simplemente una mirada feroz. O, puede decir, «Me gustaría que recogieras tus cosas, por favor» o «Siempre que dejas tus cosas tiradas me acabo enfadando. Por favor, ¿podríamos buscar algún modo de acabar con esto?». Clasificaremos en las próximas páginas estos y otros modos de reaccionar a fin de que podamos distinguirlos convenientemente. A pesar de que todas las frases del ejemplo expresan básicamente cierto disgusto ante el desorden, las reacciones que provocan son bien diferentes las unas de las otras. Tales reacciones pueden predecirse con bastante facilidad a partir del mensaje que se envía. Frases como, «Eres un vago que no vale para nada», por ejemplo, pueden clasificarse como frases del tipo «Tú eres malo». Suelen producir enfado, resentimiento o sentimientos de defensa en la persona a quien se dirigen. Por otra parte, «Me gustaría que re-

cogieras tus cosas, por favor», es un ejemplo de una frase del tipo «Yo deseo». Este tipo de mensaje refleja un deseo sin suscitar tanto resentimiento, enfado o respuestas defensivas.

He visto a menudo a personas (a veces a mí mismo) que trataban sinceramente de resolver un problema, pero empleaban mensajes que soslayaban o embrollaban el asunto atacando al otro, o defendiéndose uno mismo. A medida que maduramos, la mayoría de nosotros aprende los hábitos del dialogar sin ningún tipo de sistematización. Adquirimos tales hábitos atropelladamente, de nuestros padres y amigos mediante un método de tanteo. La consciencia raras veces juega en ello un papel importante. Sin embargo, gracias a una identificación de los diferentes tipos de mensajes y del modo en que éstos afectan a las relaciones entre las personas, elegimos conscientemente los mensajes precisos de acuerdo con los efectos que deseamos producir o evitar.

Aunque es imposible formular unas reglas inmediatas y coherentes, he dividido los tipos de mensajes en dos grupos, teniendo en cuenta si generalmente *facilitan* el diálogo (factores) —las dos personas siguen siendo amigas— o lo *dificultan* (obstructores) —hacen que sea más difícil que las dos personas conserven la amistad—. No considero estos términos desde un punto de vista moral —como buenos o malos—, sino que los veo del siguiente modo: un mensaje produce el efecto deseado o un efecto no deseado en un conjunto particular de circunstancias. Si alguien está a punto de producirme un daño físico, probablemente me importará muy poco el que sigamos siendo amigos o no; no dudaré en escapar corriendo, cortando con ello el diálogo, o en amenazarle a fin de protegerme. Las interrupciones del diálogo y las amenazas quedan clasificadas, por lo tanto, como mensajes obstructores, lo cual no significa que nunca sean apropiadas. Uno elige entre todas las opciones disponibles en función del efecto que desea.

No obstante, en un gran porcentaje de interacciones, los mensajes que facilitan el diálogo funcionan mejor que los que la dificultan; el objetivo principal de este libro está en la utilización de un número mayor de mensajes que faciliten la comunicación y de un número menor de mensajes que la dificulten.

La fuerza de los hábitos

Aprender a utilizar los diferentes tipos de mensajes para producir los efectos que se desean es algo que no puede lograrse de la noche a la mañana. La mayoría de nosotros hemos aprendido a responder a las situaciones conflictivas mediante hábitos. La fuerza de

los hábitos es grande y generalmente difícil de superar. Por lo tanto, no es posible aprender las técnicas que posibilitan la resolución de los problemas mediante la comprensión inmediata de los mismos; es necesaria práctica y más práctica.

Resulta similar a aprender a tocar un instrumento musical; no se trata de una conversión religiosa. En consecuencia, este libro está repleto de ejercicios, al igual que un método para aprender a tocar el piano.

Si la fuerza de los hábitos fuera una novedad para alguien, lo sería para bien y para mal. Lo sería para mal porque exige esfuerzo y práctica modificar los hábitos del dialogar. Lo sería para bien porque, realizando el esfuerzo y la práctica necesarios, se puede estar casi seguro de obtener un cambio beneficioso. No se trata de nada místico, mágico o que esté más allá de nuestro entendimiento.

El miedo y la desensibilización al miedo

El hábito hace difícil modificar el modo en que uno dialoga. Asimismo el miedo. A menudo se utiliza un mensaje obstructor porque resulta menos atemorizante que otro factor. Por ejemplo, cuando nuestra persona imaginaria entra en la sala y ve que está hecha un desastre, puede optar por no decir nada. Con ello, no obstante, quizá albergue un resentimiento oculto que traduzca el miedo que tiene a expresar sus deseos o sentimientos. Puede que esté asustada por el posible contraataque de la otra persona, o que tenga miedo del propio enfado, o de violar alguna regla de sacrificarse a sí mismo. El silencio le protege de sus temores.

Se utilizan muchos tipos de mensajes obstructores para defenderse de los miedos. El miedo a «verse derrotado» es un temor particularmente común.

Por todo ello, durante el proceso de substitución de los mensajes obstructores por otros que faciliten la comunicación, se producirán ocasiones de temor.

Sin embargo, afortunadamente, los miedos pueden superarse de forma gradual, mediante un proceso denominado desensibilización. Para desensibilizarse a un miedo, hay que representar toda una jerarquía de situaciones que abarquen desde la menos atemorizante hasta la más atemorizante: exponiéndose uno mismo a tales situaciones, subiendo paulatinamente por la escala jerárquica, y tomándose el tiempo necesario para acostumbrarse a una situación no demasiado atemorizante antes de exponerse a las otras progresivamente más difíciles. El dominio de una situación le preparará para la siguiente, a fin de que ninguna de ellas le abrume con el temor que le produce.

Puede utilizar usted los diferentes ejercicios de este libro para trasladarse de la situación que menos miedo le produzca a la que más miedo le cree, cubriendo de ese modo los pasos necesarios para una desensibilización progresiva ajustada a sus necesidades. La clasificación de respuestas resulta un ejercicio académico bastante cómodo; los ejercicios de imaginación y representación de papeles suelen provocar bastante más temor; el empleo de mensajes concretos relativos a conflictos reales con personas reales puede resultar todavía mucho más atemorizante. Lo que usted debe hacer es trabajar en el nivel o niveles en los cuales obtenga el máximo rendimiento con el mínimo sufrimiento.

La formación

El término «formación» se refiere, generalmente, al modo en el que el entrenador, educador o terapeuta recompensa al aprendiz por las pequeñas mejoras en su desarrollo. Recompensa los pequeños avances que el aprendiz efectúa en el camino hacia su más lejana meta y así dirige o «forma» su desarrollo.

Se puede utilizar también «formación» para referirse al recompensarse a uno mismo. La recompensa propia es más sutil que la recompensa concedida por otra persona, pero resulta igual de real. Con una estrategia de ese tipo usted se niega a despreciarse por estar donde actualmente se está; en vez de ello, establece una meta, y se recompensa a sí mismo por cada pequeño avance que realice en el camino hacia dicha meta. Se recuerda a sí mismo que hay que celebrarlo, piensa, «Vaya, soy capaz de hacer algo que no podía hacer antes. Soy capaz de hacer algo con mayor capacidad de lo que lo hacía antes. ¡Es fantástico! puede que no haya llegado todavía, ¡pero estoy en camino!». En otras palabras, usted se recompensa a sí mismo por cada progreso que hace. En eso consiste la formación. Advierta que la formación, así entendida, no incluye castigos. Una frase como, «Ya debería ser capaz de hacer eso; no lo soy, no valgo para nada, ¡qué desgracia!», es un ejemplo de autocastigo. Cuando este método se utiliza con intensidad, el proceso de formación se ve ensombrecido. Numerosos estudios proporcionan las pruebas suficientes de que tal método no funciona con tanta eficacia como el anterior.

La capacidad de trabajar en función de recompensas y no de castigos es un hábito que puede desarrollarse. Este hábito hace que el aprendizaje del dialogar (o de otra materia) resulte más agradable; y que se aprenda a utilizar más las recompensas y menos los castigos en las relaciones con las demás personas.

El intercambio social

De cualquier modo, ¿cuál es el objeto del dialogar y negociar? Hay ya cierto valor en expresar y reconocer los sentimientos en vez de mantenerlos ocultos, así como en mostrarse comprensivo con otra persona cuando ésta expresa sus sentimientos o deseos. Pero el sentido esencial de los mensajes que facilitan el diálogo, es realizar un intercambio de actuaciones entre dos personas, cada una de las cuales —las actuaciones— resulta más valiosa para la otra persona que para uno mismo. Por ejemplo, yo rasco tu espalda y tú rascas la mía. Resulta valioso porque cada uno de nosotros nos aliviamos del picor; como no cuesta mucho rascar la espalda del otro, se puede decir que ambos obtenemos una ventaja del intercambio.

El principio del intercambio social no supone que ambas personas deban mantener una hoja de balance estricta para asegurarse de que cada una recibe tanto como da. De hecho, una de las características de una buena relación es que ambas personas admiten oscilaciones temporales de uno y otro lado en el balance del dar y recibir, según las circunstancias de la vida. Ahora bien, lo que sí hay que tener en cuenta es que en una relación hay ciertas cosas que uno desea y otras que uno no desea, más específicamente, actuaciones que uno desea y actuaciones que uno no desea por parte de la otra persona. Si estos deseos son constantemente negados, uno se vuelve resentido e infeliz.

En la mayoría de los casos se puede hallar la manera de corresponder a los deseos del otro: yo satisfaré el deseo tuyo si tu satisfaces el mío. En la mayoría de los casos, sin embargo, hay cierta resistencia a la sola idea del negociar. A veces creemos que la otra persona debe saber lo que deseamos sin tener nunca que hablar sobre ello. El que yo desee algo de la otra persona en intercambio por acceder a determinado deseo de ésta, discurre en sentido contrario al del concepto romántico del amor y las visiones idealizadas de amistad que nuestra cultura fomenta.

El único consuelo es que cuando dos personas descubren lo que la otra realmente quiere y el modo de complacerla, ambas se implican en un proceso extremamente agradable y estimulante que las realiza como personas. El disfrute y la creatividad pueden suplir al romanticismo que se había perdido o que sólo existía en la fantasía.

Por tercera vez, me veo haciendo una advertencia y ofreciendo un mayor consuelo, recomendando prescindir de algo para obtener otra cosa mejor a cambio. Supongo que resulta adecuado en un libro que trata sobre el toma y daca de las relaciones personales.

La preparación para el diálogo ofrecida en este libro pretende cubrir no todas, pero sí muchas de las áreas de las relaciones hu-

manas. En ningún lugar del mismo, por ejemplo, se enseña lo que constituye probablemente el «intercambio social» más importante de todos: cómo reír, juguetear y disfrutar con los demás. No obstante, siempre me ha sorprendido la naturalidad con que las personas llevan a cabo estas acciones cuando disponen de un modo adecuado para solucionar los conflictos. Una vez derribadas todas las barreras, la mayoría de las personas resultan más creativas y amantes del disfrute con los demás de lo que nunca lo hubieran sido antes, y generalmente sin pensar conscientemente en ello.

2

ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE DEL DIALOGAR

Modos de practicar el dialogar y la resolución de problemas

Como señalaba en el primer capítulo, mejorar la capacidad de dialogar supone una gran cantidad de práctica. Conozco cuatro métodos para practicar dicha capacidad de dialogar.

El primero es la fantasía. Usted puede imaginar cualquier escena que desee, que le haya sucedido a usted o a cualquier otra persona, o que sea producto de ficción. En dicha escena imaginada, usted se relaciona de una manera inusual, utiliza mensajes voluntariamente elegidos y no determinados por el hábito. Con cada sesión práctica imaginaria se refuerza el nuevo hábito concreto que se desee.

Los atletas han utilizado este método de práctica con resultados positivos: esquiando por laderas, haciendo lanzamientos nulos, devolviendo golpes de tenis, todo ello en la imaginación. La fantasía y la imaginación son dos de nuestros recursos menos utilizados.

Hay varios ejercicios en este libro en los que se representa una escena y se refiere un diálogo. En alguno de los ejercicios se le pedirá que sustituya los mensajes que dificultan el diálogo por otros que lo faciliten; en otros, que componga un mensaje que facilite la comunicación, antes de leer la respuesta que se le ofrece en el diálogo. Todos estos ejercicios son ejercicios de imaginación: al realizarlos, es muy útil recrear el escenario en la propia imaginación, identificarse con uno de los personajes, y tratar de verse a sí mismo

hablando. Este método le proporcionará una gran cantidad de práctica productiva.

Por suerte, la capacidad de dialogar puede cultivarse mediante la realización de estos ejercicios en la imaginación, utilizando los diálogos que se recuerden de las propias vivencias de cada uno. Ser capaz de regresar a una escena que se recuerda o anticipar una futura, y practicar el modo de responder y manejar la misma tal y como uno desea, es una capacidad que resulta extraordinariamente útil.

El segundo tipo de práctica del dialogar es representar un papel. Dos o más personas recrean una escena e interpretan unos personajes. Los actores pueden interpretar el papel de sí mismos, personas imaginarias, u otras gentes que hayan conocido. Al igual que sucede con la fantasía, la representación de papeles proporciona unas posibilidades casi ilimitadas para la práctica. En lugar de hablar sobre una situación, la situación se hace presente, se convierte en experiencia directa. Pueden adquirirse hábitos para la negociación y la resolución de problemas dentro de un ambiente de seguridad, comenzando con escenas relativamente «sencillas», es decir, situaciones relativamente libres de recuerdos o asociaciones atemorizantes; pasando, posteriormente, a problemas que lleven una carga emocional mayor, según se adquiere la capacidad necesaria para manejarlos adecuadamente. Así es como se puede utilizar la desensibilización progresiva expuesta en el primer capítulo. He enumerado varias estructuras para los ejercicios de representación de papeles en los capítulos 5, 6, 7, 8, 9 y 10, y diferentes situaciones para la práctica de representación de papeles en los capítulos 5, 6 y 11.

El tercer modo de practicar el dialogar es por medio de una situación estructurada en la cual la norma es el diálogo abierto, el examen de dicho diálogo y sus defectos. Se discuten temas reales, pero las reglas de base de la experiencia proporcionan cierto grado de protección. Algunos ejemplos de este tipo de situación son las terapias de grupo, familia o matrimonio y también los grupos de desarrollo personal; también, el que dos o más personas establezcan un tiempo determinado para discutir temas reales, prestando especial atención a la observación y remodelación del modo en que dialogan.

Por último, «el mundo frío y cruel» o «la vida» (según el modo como usted quiera verlo) es el campo de confrontación definitivo y más frecuente para la práctica de las relaciones humanas y la resolución de problemas. En él se puede cultivar la capacidad de mantenerse consciente, en alguna manera, del modo como se está hablando y recordarse a uno mismo celebrar cada pequeño progreso que realice. Resulta también importante la capacidad de ver los ma-

lentendidos desafortunados y la falta de comunicación como oportunidades de aprendizaje, punto de partida para lograr que las cosas funcionen mejor en el futuro, en vez de considerarlos como eventos totalmente despreciables, que no ofrecen posibilidad a la extracción de algo valioso.

En los capítulos 5, 6 y 11, enumero diversas situaciones para practicar la resolución de problemas. Resulta muy útil aumentar la lista de conflictos con ejemplos propios. Si está aprendiendo a dialogar en un grupo, le interesará generar situaciones que sean especialmente adecuadas para su grupo particular. Por ejemplo, un grupo de compañeros de trabajo podría proponer muchas situaciones conflictivas relacionadas con lo laboral. Cuando sea un experto en conflictos, verá las relaciones entre personas como problemas que presentan un reto; algo parecido a los rompecabezas y a los acertijos, sólo que más interesantes y vitales porque implican tanto las emociones como el intelecto. Gradualmente, los irá considerando menos y menos amenazantes.

Cómo mantenerse al tanto de los progresos

En cualquier tipo de aprendizaje, resulta beneficioso poder evaluar en todo momento, con precisión, los progresos realizados: ayuda a la determinación de las recompensas. Por otro lado, conservando las evaluaciones realizadas, resulta más fácil descubrir qué técnicas procuran un progreso más rápido.

Las siguientes son algunas sugerencias para ir evaluándose uno mismo según aprende a dialogar.

1. Para analizar los conflictos surgidos en su vida y el modo como los ha tratado, mantenga un «archivo de problemas». Introduzca diariamente en este archivo todas las situaciones en las que sus deseos no coincidan con los de otra persona, cualquier situación similar a las que aparecen en este libro. Califique cada situación en una escala de 0 a 10 dependiendo de lo bien que usted considere haya manejado la misma. Puede explicar el número anotanto lo que hizo; por ejemplo, «0: lo eché todo a perder y salí zumbando», «6: negocié; me hubiera gustado haberme mostrado más firme». Cuando sea posible, mantenga este archivo durante cierto período de tiempo antes de la realización del curso sobre comunicación que se imparte a sí mismo. Observe, luego, cómo se modifican los niveles de satisfacción a medida que trabaja en la resolución de problemas con mayor eficacia.

Como ya dije en la introducción, la meta no es lograr una vida libre de conflictos; resulta imposible a no ser que se trate de la vida de un ermitaño. La meta es lograr el manejo satisfactorio de los conflictos y de los deseos que indefectiblemente surgirán.

2. Un magnetofón barato resulta de gran valor en el aprendizaje de la resolución de problemas interpersonales. He aquí uno de los modos de utilizarlos: usted y un compañero convienen en sentarse juntos durante períodos determinados de tiempo para discutir problemas. Grabe los tres o cuatro primeros minutos de cada discusión. (La mayoría de la gente se cansa de escuchar la cinta si su duración sobrepasa dicho período. Además, la limitación del tiempo ayuda a adquirir el hábito de centrarse rápidamente en el meollo del problema.) La próxima vez que se siente a discutir, comience a grabar donde lo dejó la última vez. A medida que progrese, podrá ir viendo la evolución de su estilo de comunicación. Descubrirá también que resulta valioso seleccionar los tipos de mensajes que desea utilizar con mayor o menor frecuencia, y hacer recuento de los mismos en cada fragmento de grabación. Pueden diseñarse procedimientos más ambiciosos; sin embargo, considero que lo mejor es tener presente de antemano que el empleo de grabaciones llega a resultar tedioso, y que el procedimiento menos tedioso que pueda utilizarse será el que probablemente dure más tiempo.
3. Si está aprendiendo a dialogar en un grupo numeroso, un procedimiento muy efectivo es dividirlo en tríos. Dos personas discuten una situación representando papeles, y la tercera observa y analiza la interacción de ambas. El observador va contando los mensajes obstructores y los factores de la comunicación empleados por cada persona durante un período de tiempo establecido (unos dos minutos suelen ser suficientes). Durante el resto del diálogo anota ejemplos de mensajes y respuestas enviados por cada uno. Al final del mismo, devuelve esta información a la pareja. Ambos pueden entonces clasificar sus mensajes, sentirse satisfechos con los que les agraden, y ensayar mentalmente ciertos sustitutos para aquéllos que no sean de su agrado. Pueden comparar el recuento de mensajes con los recuentos de conversaciones previas. Por último, el observador puede formular otros comentarios o hacer preguntas sobre el estilo general de la conversación. Es preferible que el observador se mantenga al margen de lo que atañe al contenido de la discu-

sión, y limite sus comentarios a los tipos de mensajes utilizados, es decir, al proceso del diálogo.

En el análisis de los progresos, resulta importante recompensar las mejoras realizadas, restando importancia al castigo de aquellas cuestiones que necesiten mejora. Es decir, al recordar una situación en la que haya utilizado un esquema dialogal que era deseable y eficaz, sugiero que se diga a sí mismo, «¡Viva yo!». Cuando rememore un caso en el que el esquema dialogal no era deseable y resultaba carente de utilidad no diga, «¡Fuera yo! soy una mala persona, nunca aprenderé, soy un neurótico» o frases similares de autocastigo. En vez de ello, diga, «Me gustaría que hubiera sido de un modo diferente del que lo he hecho. Practicaré mentalmente haciéndolo de un modo distinto, y no me castigaré a mí mismo por ser imperfecto. Está bien ser imperfecto».

¡Viva usted por haber llegado tan lejos en este libro!

3

MENSAJES QUE FACILITAN EL DIÁLOGO

Pasemos, pues, a la definición y descripción de los tipos de mensajes que esbocé en el primer capítulo. Como resulta difícil dejar de utilizar un mensaje obstructor sin disponer previamente de otro factor con que sustituirlo, comenzaré por los mensajes que facilitan el diálogo.

1. Declaraciones de deseo

Definición: son frases del tipo «Deseo que hagas esto», donde «esto» indica un comportamiento específico. («Me gustaría que hicieras esto», «¿Harías esto?», «¿Qué te parece hacer esto?», etc. también están incluidas en esta categoría.)

Ejemplos: «Deseo que me digas cómo te sientes, pero no me gusta que me grites y me insultes.»

«Quiero que me dejes trabajar por mí mismo en este proyecto durante algún tiempo; luego me reuniré contigo y te informaré sobre el mismo.»

«No quiero que vayamos a visitar a tu madre el próximo domingo, sino que lo dediquemos a nosotros mismos.»

«Me gustaría que recogieras las cosas que has dejado tiradas por toda la casa, si no te importa.»

«Me gustaría que dejases de mostrarte sarcástico conmigo.»

«No quiero discutir contigo sobre mis padres hasta que no acabemos con el tema que nos concierne a ambos.»

Efectos: satisfacción, por definición, es el estado al que se llega tras conseguir lo que uno desea; muchos de los deseos de uno sólo pueden ser satisfechos por otras personas. La satisfacción mutua de los deseos es la meta de las relaciones y la declaración de dichos deseos constituye la vía más sencilla hacia dicha meta.

La utilización de las declaraciones de deseo me anima a formular en mi propio pensamiento lo que realmento quiero. Esta tarea supone un compromiso mucho mayor de lo que nos parece a la mayoría. Solemos sentir cierta falta de satisfacción indeterminada con el modo en que son las cosas sin siquiera imaginar qué es lo que queremos en su lugar.

Incluso cuando sabemos lo que queremos, las costumbres y las inhibiciones hacen que nos resulte difícil pedir directamente lo que queremos. El no conseguir lo que queremos y el tener miedo de pedirlo son situaciones muy desagradables. Al emitir una declaración de deseo, proporciono la información necesaria para que otra persona satisfaga mi deseo, caso de que elija hacerlo así. Si lo hace, ¡fantástico! Si no lo hace, al menos me he liberado del conflicto que suponía desear algo y tener miedo de pedirlo. Y, si tras repetidas declaraciones de deseo, esa persona se niega aún a satisfacerlo, seré consciente de que ha llegado el momento de pensar cómo satisfacer dicho deseo de algún otro modo, o de aprender a prescindir del mismo. Con las declaraciones de deseo uno trata de conseguir lo que quiere del modo más directo e inmediato posible, modo que facilita y favorece el diálogo en vez de fomentar una hostilidad improductiva.

2a. Declaraciones de sentimiento

Definición: son de la forma, «Cuando hiciste eso, me sentí de este modo». El «eso» se refiere a una actuación de la otra persona y el «de este modo» indica un sentimiento específico que uno ha tenido.

Ejemplos: «Cuando estuviste hablando tan alto y dando palmadas en la espalda a la gente, me sentí abochornado.»

«Cuando me pusiste la mano en el hombro, justamente después de sentarme, me sentí realmente a gusto.»

«Me enfadé en el momento en que me dijiste que limpiase la habitación.»

«Cuando captaste mi mirada desde el otro lado de la habitación y me guiñaste el ojo, me sentí muy próxima a ti.»

Advierta que en todos estos ejemplos existe una «palabra que denota sentimiento», una palabra que denomina una emoción: abo-

chornado, a gusto, enfadada, próxima. Una frase como, «Me parece que no pasas suficiente tiempo con los niños», no es una declaración de sentimiento tal y como yo la estoy definiendo. Lo que dicha persona dice realmente es, «Pienso que no pasas suficiente tiempo con los niños». Si, por otra parte, esa persona dijera, «Cuando pienso en el poco tiempo que pasas con los niños, me entristezco» se trataría de una declaración de sentimiento; contiene una palabra que denota un sentimiento, la tristeza.

Efectos: para emitir una declaración de sentimiento a una persona, tengo que ponerme en contacto con mis sentimientos. Con ello, le proporciono información sobre mí y mis sentimientos y le permito que reajuste su actuación conforme a los mismos.

Permite enviar un mensaje que se basa en percepciones sin la distorsión de las suposiciones. Por ejemplo, «Eres como un animal» implica suposiciones sobre una persona que no ha sido pulcra: la carencia de pulcritud pervierte todo su carácter y, por lo tanto, quien envía el mensaje lo rechaza como persona. Por su parte, la declaración de sentimiento, «Cuando dejas las cosas tiradas por la casa, me enfado», es una expresión mucho más clara. El que habla informa sobre la percepción externa de las cosas dentro de la casa y sobre la percepción interna de su enfado. Ambas proporcionan información a la otra persona sin atacarla.

2b. Declaraciones de agrado y desagrado

Definición: constituyen casos especiales de las declaraciones de sentimiento. Toman la forma siguiente, «Me gustó que hicieras eso» o «No me gustó que hicieras eso». «Eso» refiere a un comportamiento específico.

Ejemplos: «Me gustó que fueras capaz de decirme que lo que yo estaba haciendo te molestaba.»

«No me gustó que me gritases y me insultases.»

«Me gustó que cogieras confianza y te pusieras a jugar con nuestra hija.»

«No me gusta que me eches el humo a la cara de ese modo.»

Efectos: el agrado y el desagrado son quizás los sentimientos más básicos. El empleo de las declaraciones del tipo «me gusta» y «no me gusta» permite informar a la otra persona sobre lo que agrada o desagrada a uno. De este modo ambos pueden buscar el modo de hacer más feliz al otro.

La declaración de agrado resulta muy útil como catarsis: es decir, permite desahogarse de ciertas quejas que de otro modo se

mantendrían y crearían resentimiento. Sin embargo, los investigadores, profesores y terapeutas, han descubierto que la recompensa resulta más beneficiosa a largo plazo que el castigo en la modificación de una conducta. Resulta, por tanto, conveniente situar, a continuación de una declaración del tipo «no me gusta», otra del tipo «me gusta», en caso de que la otra persona no efectúe cambio alguno en la dirección deseada. Si ha observado ya cualquier movimiento en la dirección que desea, una declaración del tipo «me gusta» alentará a la otra persona a cambiar más que una del tipo «no me gusta». Por ejemplo, «Me gusta que andes estirado como lo estás haciendo ahora» será, probablemente, más eficaz que, «No me gusta verte encorvado la mayor parte del tiempo».

3a. Impresiones

Definición: comunicar una impresión es decir a otra persona lo que se cree haber percibido, oído o imaginado que pasa por su mente, a fin de que ésta confirme o niegue dicha impresión. Se repite el mensaje que se ha recibido con las palabras de uno mismo, a fin de comprobarlo. (Este tipo de mensaje se ha denominado también escucha activa, comprobación y parafraseado.)

Ejemplos: «Parece que eso te ha molestado.»

«¿Estás diciendo que te gustaría que yo fuera menos controlador?»

«¿Quieres decir que te gustaría que te dejase solo durante un rato?»

«Lo que entiendo es que por no haberte consultado sobre este aspecto anteriormente te he causado una gran vergüenza, ¿no es cierto?»

«Me da la impresión de que no te ha hecho gracia que te diese un consejo como acabo de hacer, ¿no?»

«En otras palabras, el tema de la limpieza de la casa no tiene tanta importancia para ti como el saber si me preocupo por ti o no, y cuando no lo hago, lo tomas como signo de que no me preocupo.»

Efectos: añadir este tipo de mensajes a cada uno de los repertorios de las personas que participan en el diálogo puede por sí solo producir unas tremendas mejoras en el proceso de comunicación y resolución de problemas. ¿Por qué resulta tan útil?

En primer lugar, hace que cada persona escuche realmente a la otra. En vez de repasar en mi mente lo que voy a decir a continuación mientras espero a que la otra persona acabe de hablar, debo

escucharla si es que quiero transmitirle una impresión precisa de su mensaje. Si no he escuchado, me daré cuenta de ello cuando la respuesta a mi impresión sea un «no». Si obtengo un «no», lo intentaré de nuevo, escuchando con más atención esta vez. Si obtengo un «sí», me daré una palmada en la espalda por haber escuchado y entendido el mensaje.

En segundo lugar, la comunicación de la impresión permite a la otra persona enterarse de si su mensaje ha sido recibido o no. Es decir, no sólo estoy más abierto a recibir el mensaje, sino que la otra persona sabe cuándo lo recibo. Esto suele hacer que uno se sienta más a gusto con el diálogo.

En tercer lugar, el proceso de comunicación de las impresiones evita que se reciban mensajes distorsionados. Hay dos momentos en los que se puede producir la distorsión: quizá la provoque su interlocutor al traducir en gestos y palabras su estado mental interno, o usted al traducir los gestos y palabras de él en un estado mental interno. Si la distorsión aparece en cualquiera de estos dos puntos, la respuesta de la otra persona a su impresión será un «no». Entonces, podrán descartar ese mensaje distorsionado e intentarlo de nuevo tratando de expresarlo y de escucharlo mejor esta vez.

En cuarto lugar, la comunicación de impresiones durante las discusiones acaloradas decelera el diálogo y proporciona tiempo para pensar y razonar, en vez de responder de modo reflejo, sin pensar siquiera.

En quinto lugar, al comunicar una impresión y expresarla con un tono de voz calmado, que denote aceptación, estoy transmitiendo dos mensajes: no solo «He escuchado que has dicho esto», sino también, «Es perfectamente correcto pensar o sentir estas cosas; son cosas de las que se puede tratar; no son tan horribles, aunque puedan resultar desagradables». Algo propio, que a uno le atemoriza bastante, reflejado por otro sin temor, sirve de ayuda en el proceso de aceptación personal, y facilita la desensibilización a los temores personales.

Decir, «supongo...» resulta útil al transmitir impresiones en las que lo dicho por la otra persona era meramente un apunte o sugerencia. Permite a la persona que comunica la impresión etiquetar claramente la idea como tentativa, como algo que debe ser confirmado o rechazado por su interlocutor.

3b. Impresiones de sentimientos

Definición: se trata de un tipo especial de impresión en la que se incluye una palabra que denota sentimiento, como enfadado,

triste, temeroso, feliz, aliviado, etc., la cual se utiliza para describir la percepción que se tiene del ánimo de la otra persona.

Ejemplos: «Parece que eso te ha hecho realmente feliz, pero te sientes culpable de que te haga feliz. ¿No es cierto?»
«Seguro que te sentiste aliviado cuando sucedió eso, ¿verdad?»
«¡Tú estás verdaderamente enfadado conmigo!»

Efectos: los sentimientos resultan básicos. En el diálogo suele resultar útil ir más allá de la complejidad de las ideas y de las circunvoluciones de las teorías sobre lo que está sucediendo, y dirigirse sobre los sentimientos que la otra persona tiene. Las impresiones de sentimientos producen los mismos efectos que los otros tipos de impresiones, y con este atractivo extra añadido.

4. Las preguntas abiertas

Definición: la pregunta abierta determina un área general de interés pero permite que el contenido específico de la respuesta lo decida la persona que tiene que contestar a la misma.

Ejemplos: «Tengo interés en saber cómo ves la marcha de nuestro proyecto.»
«Dime qué impresión tienes del nuevo sistema.»
«¿Cómo es tu trabajo?»
«¿Qué cosas te han pasado hoy?»
«¿Cuál es tu opinión acerca del modo como me comporté durante la cena?»
«¿Qué has estado haciendo?»
«¡Vaya, cuéntame algo más sobre eso!»

Efectos: al hacer una pregunta abierta, uno está ofreciendo atención e interés hacia cualquier cosa que la otra persona decida comunicarle como respuesta. Al formular una pregunta no específica, la otra persona me está alentando a que yo exponga aquello que considere más importante para mí. Las preguntas abiertas son especialmente idóneas para aquellas personas que sienten desagrado por el hecho de que «ya no hablan entre sí». Las preguntas abiertas sirven para iniciar un diálogo, y resultan de la máxima eficacia cuando van acompañadas de impresiones y de otros mensajes que animan la continuidad de dicho diálogo.

5. La pregunta directa

Definición: una pregunta directa pide una información específica.

Ejemplos: «¿Cuánto duró tu viaje?»
«¿Quién es tu jefe?»
«¿Has estado teniendo relaciones con otra mujer?»
«¿Qué fue lo que sucedió para que te enfadases?»

Efectos: cuando se necesita descubrir una información específica la pregunta directa permite lograrlo con eficacia.

Ejercicio 1: Clasificación de mensajes que facilitan el diálogo

Cada una de las siguientes expresiones es ejemplo de uno de estos tipos de mensaje:

Declaraciones de deseo.
Declaraciones de sentimiento.
Declaraciones del tipo «me gusta» o «no me gusta» (agrado o desagrado).
Impresiones.
Preguntas abiertas.
Preguntas directas.

Clasifique cada una de las siguientes expresiones en una de las categorías anteriores. Las respuestas, en caso de que las necesite, están al final del ejercicio.

Situación: Julia, la jefa y Elena, la secretaria, están conversando.

1. Julia dice, «Elena, tengo interés en saber la opinión que este trabajo te ha producido hasta ahora. ¿Qué tal te ha resultado?».
2. Elena responde, «Esa pregunta, me pone un poco incómoda».
3. Y continúa: «No quiero que se enfade si me muestro demasiado sincera con usted».
4. Julia responde, «¿Te preocupa que por hablar abiertamente conmigo te veas perjudicada?» Elena asiente, «sí».
5. Julia replica, «Me agrada que la gente con la que trabajo me diga exactamente lo que tiene en la cabeza».
6. Continúa Julia, «Quiero que me digas lo que piensas y que te des cuenta de que tu trabajo, ascensos y cosas por el estilo dependen de lo bien que desempeñes tu tarea, y no de lo mucho que me alabes».
7. Responde Elena, «Oirla decir eso me hace sentirme mejor».

8. Continúa Elena, «Bueno, alguna de las cosas que me pide que haga resultan molestas».
9. Responde Julia, «¡Vaya! Háblame de esas cosas».
10. Elena responde, «Bien, el que me pida que vaya a cambiar la camisa de su marido a la tienda, le consiga entradas para el teatro, o le reserve pista de tenis... ese tipo de cosas son las que me irritan».
11. Responde Julia, «¿No te gusta hacer las cosas que son personales mías y que carecen de conexión alguna con el negocio?».
12. Contesta Elena, «Exactamente. Me siento obligada a hacer ese tipo de cosas. No es para lo que he sido contratada, y me molesta».
13. Responde Julia, «Me alegra que me hayas dicho lo que piensas de estas cosas».
14. Continúa Julia, «Sin embargo, quiero que tú u otra persona hagan ocasionalmente ese tipo de cosas, ya que eso me proporciona tiempo para dedicarme a otras cosas, más importantes».
15. Continúa Julia, «¿Se te ocurre alguna solución en este momento?».
16. Elena piensa y responde, «Deseo hacer todo lo que necesite que le haga; sin embargo, me resulta molesto».
17. Responde Julia, «Quiero reflexionar sobre esto, y que tú también hagas lo mismo, y me gustaría que ambas buscásemos una solución después de haberlo pensado por un día o dos».
18. Elena dice, «A mí también me gustaría que hiciésemos eso».
19. Julia responde, «¿En qué otras cosas has estado pensando últimamente; que otras impresiones te produce tu situación laboral?».

Respuestas al ejercicio 1

1. Pregunta abierta.
2. Declaración de sentimiento.
3. Declaración de deseo.
4. Impresión.
5. Declaración de agrado.
6. Declaración de deseo.
7. Declaración de sentimiento.
8. Declaración de sentimiento.

9. Pregunta abierta.
10. Declaración de sentimiento.
11. Impresión.
12. Declaración de sentimiento.
13. Declaración de sentimiento.
14. Declaración de deseo.
15. Pregunta directa.
16. Declaraciones de deseo y de sentimiento.
17. Declaración de deseo.
18. Declaración de deseo.
19. Pregunta abierta.

Ejercicio 2: Composición de mensajes que faciliten el diálogo

Componga tres o cuatro ejemplos de cada uno de los siguientes mensajes factores del diálogo e imagínese a usted mismo diciéndoselos a otra persona. ¿Cuáles se incluyen con mayor frecuencia «en su repertorio», y cuáles cree que le resultan más nuevos?:

Declaración de deseo.
Declaración de sentimiento.
Declaraciones de agrado y desagrado.
Impresiones.
Preguntas abiertas.
Preguntas directas.

Ahora podemos continuar con los mensajes que facilitan el diálogo.

6. Acuerdo parcial con una crítica o un argumento

Definición: el acuerdo parcial con una crítica o un argumento se utiliza para responder a una crítica, argumento, reto u oposición, evitando la discusión por medio de un acuerdo o adhesión parcial a los mismos. La extensión del acuerdo puede ser tan exigua como la que supone el reconocer la remota posibilidad de que pueda haber cierta verdad en el argumento, o tan amplia como el estar completamente de acuerdo o ir mucho más allá de lo que fue la crítica.

Ejemplos: Juan acaba de decirle a María, «¡No tienes sentido común!». María responde, «Es verdad que podría ser más lista de lo que soy». Ella se muestra de acuerdo con cierta parte de la crítica y evita verse enganchada en una discusión sobre si tiene sentido común o no.

Begoña le ha pedido a Rafael que baje el volumen de la música. Rafael le ha contestado, «¿A esto le llamas música alta? No tiene nada de alta». Begoña le responde, «Puede que no esté muy alta, pero aun así quiero que la bajes». Al decir, «puede que no esté muy alta», Begoña se muestra de acuerdo con la posibilidad de que haya cierta verdad en el argumento de Rafael, evitando con ello verse envuelta en una discusión sobre si la música está alta o no.

Isabel le ha preguntado a Alejandro a dónde ha ido las noches en las que ha salido. Alejandro le ha respondido, «¡Eres una paranoica!». Isabel responde, «Puede que sea una paranoica, pero aun así quiero saber a dónde has ido esas noches». Ella acepta que haya una posible verdad en dicha crítica a fin de evitar una riña sobre si es paranoica o no.

Efectos: el acuerdo parcial con una crítica o un argumento se utiliza en parte para evitar la pérdida de tiempo discutiendo sobre temas que no llevan a nadie a ninguna parte. En el segundo de los anteriores ejemplos, Begoña sabe que ella y Rafael pueden estar discutiendo para siempre sobre si la música está «alta» sin jamás llegar a un acuerdo. Ella sabe que tiene derecho a pedir que se baje el volumen independientemente de que esté «alta» o no. Este deseo suyo es el verdadero asunto y no determinada noción abstracta de cuán alto debe ser el volumen de algo para que pueda considerársele «alto».

Otro de los efectos del acuerdo parcial con una crítica o argumento es que le permite a uno adquirir el hábito de pensar, «No tengo por qué ser perfecto. Tengo derecho a pedir lo que quiero aunque haya cierta verdad en las críticas que recibo. No necesito defenderme de todos los ataques. Puedo estar fundamentalmente bien aunque tenga algunos defectos». Este modo de pensar resulta de gran ayuda para el diálogo y la negociación, ya que muchísimas conversaciones quedan obstruidas porque las personas que participan en la misma desperdician el tiempo defendiendo la estima personal en vez de hablar de lo que desean.

Existe también un tercer efecto. A veces la persona que hace la crítica la utiliza para situar a su interlocutor en una posición defensiva y así evitar una negociación real del tema pertinente. Si el que critica descubre que esta estrategia no funciona, es menos probable que continúe utilizándola a largo plazo. De este modo se logra que quien critica transmita él mismo un número mayor de mensajes factores del diálogo.

Un último efecto del acuerdo parcial con una crítica o un argumento, es que cuando la otra persona escucha el reconocimiento y la aceptación de lo que ha dicho, se da cuenta de que se le ha escu-

chado, y queda liberado de la necesidad de repetir continuamente dicha crítica o argumento, o de sentirse frustrado por la falta de atención de la otra persona. Al igual que cuando se comunican las impresiones, obtiene la satisfacción de que su mensaje ha sido recibido.

El acuerdo parcial con una crítica o un argumento en sí y por sí sólo suele resultar un complemento extraordinariamente importante para el diálogo, incluso en el caso de que solamente una de las dos personas comience a emplearlo. Desvía el foco de la conversación, apartándolo de la discusión sobre quién es bueno o malo (es decir, quién recibe el azote y quién el helado de un padre imaginario) y centrándolo en una negociación de deseos.

7. Petición de una crítica más específica

Definición: al utilizar esta respuesta frente a una crítica, reto o argumento se pide a quien critica que proporcione más información y que haga su crítica más específica.

Hay tres modos de pedir una crítica más específica: 1) preguntar cuáles son las actuaciones específicas que le desagradan, 2) preguntar cuáles son las actuaciones específicas que le hubieran agradado o que le agradarían para el futuro, y 3) preguntar qué aspectos de las actuaciones habidas le desagradaron —para descubrir el significado de la actuación que la confirió su connotación negativa—.

Ejemplos: Juan ha dicho, «No tienes sentido común». María responde, «¿Hay algo que yo haya hecho y que no te agrade?». Ella está pidiendo una crítica más específica.

Guillermo ha dicho, «María, estás haciendo eso completamente mal». María responde, «¿Cómo te gustaría que lo hiciera?». Ella está pidiendo una crítica más específica.

8. Presentación de un conjunto, opciones y elección de entre las mismas

Definición: este mensaje es más complicado que los que he propuesto hasta ahora ya que implica a ambas personas. Resulta especialmente útil cuando los desesos personales entran en conflicto con los de otra persona. Ambas partes deben reunirse y seguir juntos estos seis pasos:

1. Definir el problema. Cada persona expone su punto de vista y deja que la otra le comunique sus impresiones. Debe con-

tinuarse hasta que resulte totalmente claro cuál es el problema.
2. Ofrecer soluciones alternativas, tantas como puedan pensarse, preferiblemente sin evaluarlas.
3. Revisar y valorar dichas opciones.
4. Seleccionar una o un conjunto de ellas para llevarlas a la práctica.
5. Ponerlas en práctica.
6. Reunirse de nuevo y analizar el modo como han funcionado, llevando a cabo todo el proceso de nuevo si es necesaria una mejora.

Ejemplo: el siguiente diálogo entre María y Guillermo ilustra la presentación de un conjunto y elección de entre las mismas.

La tía Marta ha dicho, «Solías venir a vistarnos todos los fines de semana. No sé lo que te ha sucedido para que te hayas vuelto tan desconsiderada». María responde, «¿Qué es lo que te molesta tanto de que no venga tan a menudo, tía Marta?». Ella está pidiendo una crítica más específica.

Efectos: la petición de una crítica más específica puede transformar una discusión improductiva en una sesión de negociación productiva. Al pedir una crítica más específica se consigue que la otra persona diga exactamente cuáles son las conductas que desea ver modificadas, las que desea ver en su lugar, y lo que le resulta desagradable de conductas no deseadas. Con esta información, puede hacerse algo para remediarse la situación. Conociendo esta información específica, existe la posibilidad de negociar con la otra persona; «He oído que te gustaría que hiciera esto. ¿Harías tú esto otro por mí si yo hago aquello?». Si no se tiene la intención de realizar los deseos de la otra persona, se le puede comunicar abiertamente a la misma lo que uno va a hacer.

En vez de irritar o interrumpir a la otra persona discutiendo su crítica, se la anima a que continúe desahogándose hasta que la catarsis sea completa. De este modo, cabe la posibilidad de acabar con el tema que está causando desagrado a quien critica.

Quien critica recibe, además, un mensaje claro de la voluntad de escuchar y del interés del otro. He aquí otra forma más de transformar la hostilidad en diálogo.

Primer paso:

María: «Guillermo, creo que nuestros intereses están en conflicto esta noche. Tú siempre ves el partido de balon-

cesto, desde las ocho y media hasta las nueve y media, y esta noche yo quiero ver *Hamlet* y lo dan a la misma hora por la otra cadena.»

Guillermo: «Sí, nuestros intereses están en conflicto porque tengo verdadero interés en ver el partido esta noche. ¿Te parece que veamos de qué opciones disponemos, y cuál de ellas preferimos poner en práctica?»

Segundo paso:

María: «De acuerdo, una opción es que tú no veas el partido.»

Guillermo: «Es cierto. Pero otra opción es que tú no veas la obra de teatro, o que compres otro aparato de televisión.»

María: «Uno de nosotros podría ir a casa de Rafael y Virginia y preguntar si tú podrías ver el partido allí.»

Guillermo: «Y en caso de que no estén, uno de nosotros podría ir hasta casa de la tía Luisa; ella casi nunca ve la televisión.»

María: «En el peor de los casos puedes ir al bar de al lado, donde siempre ven el partido.»

Guillermo: «También podemos salir a patinar juntos, cosa que no hemos hecho hace bastante tiempo y no ver la televisión ninguno de los dos.»

María: «Para mí, ya hay suficientes alternativas, ¿no crees?»

Guillermo: «Sí.»

Tercer paso:

María: «Bien, veamos. Preferiría ir a patinar pronto, no esta noche, porque quiero ver *esta* versión de Hamlet.»

Guillermo: «Podríamos considerar realmente el comprar otro televisor barato, pero creo que tomar esa decisión esta noche resulta demasiado precipitado.»

María: «Eso nos deja con que uno de nosotros tiene que buscar otro sitio para ver el programa; prefiero quedarme en casa esta noche si es posible, pero también estoy dispuesta a ser yo la que me marche.»

Guillermo: «Yo también prefiero quedarme en casa, pero estoy dispuesto a salir esta noche si tú accedes a hacer lo mismo la próxima vez que esto suceda.»

Cuarto paso:

María: «Eso me parece justo. ¿Quieres que haga las llamadas por ti?»
Guillermo: «Sí, muy amable. Inténtalo con Rafael y Virginia en primer lugar, y si no puedes localizarles llama entonces a la tía Luisa.»

Quinto paso:

María y Guillermo llevan a cabo lo que han planeado. María descubre que Virginia quiere ver Hamlet y que Rafael quiero ver el partido, así que hacen un intercambio y cada uno ve el programa que deseaba.

Sexto paso (después)

Guillermo: «¿Qué tal ha funcionado la solución en tu caso?»
María: «¡Estupendamente! Virginia y yo nos lo hemos pasado muy bien, la obra nos ha encantado. ¿Qué tal tú?»
Guillermo: «Bien, a excepción de unas ligeras molestias por parte del perro de Rafael y Virginia.»
María: «¿Oh, cuéntamelo para que esté preparada cuando esto vuelva a suceder y tenga que ir yo allí.»

Efectos: este método pretende situar a dos personas en un marco operativo, y no competitivo. Ambos utilizan la cabeza para pensar soluciones posibles en vez de intentar imponer a la otra persona la primera opción que se les ocurra. Como ambas personas participan en la proposición de opciones, se evita la sensación de que una de ellas está ganando y la otra perdiendo al elegirse para llevar a cabo una solución concreta. Y como es parte esencial del sistema la valoración posterior de la solución adoptada, ninguno se siente cogido, obligado a algo que no puede ser revocado. Definen el problema al tiempo que buscan el modo de hallar una solución aceptable para ambos; ambos ganan cuando esto sucede y ninguno lo ha hecho hasta que ha sucedido. Es decir, ambos trabajan en equipo para solucionar el problema: no se encuentran en dos equipos diferentes que luchan entre sí.

Al resolver los problemas mediante este método, es preferible que cada persona reprima cualquier valoración de las opciones hasta haber terminado de enumerar todas las que se les ocurran en

el tiempo destinado a ello. Luego, se vuelve a las mismas y se evalúa cuáles agradan y cuáles desagradan.

¿Por qué se deben separar la presentación y la evaluación de las soluciones? Hay varias razones. La primera, la ausencia de evaluación, incluso durante un pequeño período, contribuye a que uno se sienta libre para ofrecer soluciones; sabe que la opción presentada no será rechazada o ridiculizada, al menos no hasta que haya otras para equilibrarla. Segundo, de este modo se producen más opciones. De otro modo, la gente suele complicarse con la evaluación y olvida seguir pensando soluciones. Tercero, cuando la lista de soluciones la confeccionan entre dos personas, sin que ninguna de ellas comente las ventajas o inconvenientes de cada opción, ambas suelen dejar de lado parte del interés personal por cada una de las mismas. Cuando llegue el momento de la valoración, acaso hayan comenzado ya a olvidar quién sugirió cada una de las soluciones. De cualquier modo, la necesidad de proteger el amor propio consiguiendo que las propuestas de uno sean aceptadas queda reducida, ya que hay todo un conjunto de opciones. Ambas personas se dan cuenta de que la mayoría de las mismas van a ser rechazadas y que no supone ninguna desgracia el que alguna de las opciones de uno lo sea.

La reacción positiva o negativa ante cada opción, a medida que éstas se van exponiendo, es una costumbre muy marcada en la mayoría de la gente. Superar este hábito resulta bastante útil, si bien no es absolutamente necesario.

9. Negociación

Definición: al ofrecer la negociación, quien lo hace ofrece ceder en algo por la otra persona si ésta está dispuesta a dar a su vez algo a cambio.

Ejemplos: «De acuerdo, ya veo que no me favorece nada el repetirte una y otra vez que no me gusta que bebas. ¿Si yo me esfuerzo por dejar de hacerlo, te esforzarás tú por decirme cosas agradables más a menudo?»

«Una posibilidad es que yo vaya al partido de fútbol contigo esta noche, y que el próximo domingo vayamos los dos a cenar con mis padres. ¿Qué te parece?»

«Si dejo de quejarme de que llegues tarde por la noche y me despiertes al entrar, ¿estarás dispuesto a prepararme la comida el día siguiente, cada vez que suceda?»

«Hagamos un trato: si tú te esfuerzas en expresar con mayor

sinceridad tus opiniones sobre mí, yo trataré de no reaccionar tan exageradamente cuando digas algo negativo.»

«Me gustaría que dejases de poner la música tan alta después de las diez y media de la noche. Sé que esto supone un sacrificio para ti; se te ocurre algo que yo pueda hacer por ti a cambio, para que te merezca la pena?»

Efectos: la técnica de la negociación permite que ambas personas, al sacrificar algo, obtengan algo más a cambio. Cada uno da algo de poco valor y obtiene algo de un valor superior.

Con bastante frecuencia las parejas se ven envueltas en situaciones en las que uno de los miembros se sacrifica en algo por el otro sintiéndose resentido, mientras que el otro se siente culpable por aceptar el sacrificio. A consecuencia de ello, a partir de entonces, ambos dudan a la hora de pedir algo al otro, con lo que ninguno obtiene lo que quiere del otro. La técnica de la negociación permite que la pareja se libere de esta situación, negocie con mayor libertad, y satisfaga los deseos de cada uno de los miembros.

La negociación es el ejemplo típico de ofrecimiento de incentivos positivos en vez de negativos. Si tú haces lo que yo quiero, te daré una zanahoria; pero si no lo haces, no te pegaré con la vara.

10. Cuantificación de deseos y sentimientos

Definición: a fin de expresar con mayor precisión lo mucho que se desea o lo intensamente que se siente algo, se puntúa cada deseo o sentimiento mediante una escala numérica de 0 a 10, o una escala verbal: «ligeramente», «moderadamente», «en gran manera», «extraordinariamente».

Ejemplos: «La verdad es que preferiría no comprar un coche tan grande, y en grado bastante fuerte: más o menos un 8 de 0 a 10.»

«Preferiría jugar al tenis, pero le doy un 2 de 0 a 10.»

«Quiero que dejes de ser tan sarcástico, y a eso le doy un 10 de 0 a 10.»

«No me importa mucho que llegases tarde, como un 1 de 0 a 10.»

«Me importa sólo muy ligeramente que llegases tarde.»

Efectos: las costumbres del lenguaje ordinario no han evolucionado hasta proporcionar modos fiables y precisos de expresar diferentes grados de sentimiento. A menudo la gente dice, «no estoy enfadado», porque si dijese, «estoy enfadado», quien le escucha pensaría que el hablante está muy enfadado. También se dice, «No

me importa. ¿Qué quieres que hagamos?». Porque si se dijese, «prefiero jugar al tenis», la otra persona pensaría que se está insistiendo, y no manifestando una ligera preferencia.

Por otra parte, si alguien desea algo con gran fuerza, se suele pensar que tiene que golpear sobre la mesa o comenzar a gritar para expresar la intensidad, o en los casos extremos, amenazar con romper la relación o hacer un gesto suicida u homicida.

La técnica de la cuantificación no solamente permite expresar una preferencia o sentimiento, sino también la intensidad de los mismos, de un modo preciso, y sin que sea necesario servirse de los «juegos» que acabo de mencionar. Esto resulta especialmente cierto cuando la otra persona sabe escuchar y comprender dichas cuantificaciones.

11. Confidencia personal

Definición: una confidencia personal es una declaración mediante la cual uno revela abiertamente y sin pedir disculpas algo en cierto modo íntimo sobre sí mismo. Puede ser un deseo o un sentimiento —las declaraciones de deseo y de sentimiento son casos especiales de la confidencia personal— o puede tratarse de una acción pasada, una intención, una fantasía, un suceso, una capacidad, etc.

Ejemplos: «Durante un verano trabajé en una empresa de aislamientos, odiando cada minuto de trabajo.»

«Tengo que confesar que mientras hablabas mi pensamiento estaba a miles de kilómetros de aquí.»

«No sé nada en absoluto sobre ese tema.»

«Cuando era un niño, solía robar siempre el almuerzo de mi hermano.»

«No pienso volver a casarme jamás, a no ser que las cosas cambien un montón. Creo que le he cogido miedo.»

«Hoy ha sucedido algo que me ha puesto verdaderamente furioso...»

«Sí, toco el piano muy bien.»

«¿Recuerdas lo que te dije sobre ese tema hace un momento? No era verdad.»

Efectos: a menudo impedimos el conocernos los unos a los otros hablando únicamente de cosas totalmente externas a nosotros. A veces nos produce miedo el pensar que si revelamos información íntima sobre nosotros mismos la otra persona resulte sorprendida, desencantada o presente alguna otra reacción negativa.

Es cierto que la otra persona puede tener una reacción negativa.

Pero una de las dimensiones más importantes de la madurez reside en la capacidad para tolerar y aceptar en cada momento todos los diferentes aspectos propios, tanto aquellos que necesitamos modificar como aquellos otros que necesitamos conservar tal y como están. Y si usted transmite confidencias personales en un tono de voz abierto, confiado y sin pedir disculpas, mirando directamente a los ojos de su interlocutor, le resultará sorprendente comprobar lo poco frecuentes que son las temidas reacciones negativas.

Cuando dos personas son capaces de compartir confidencias personales con libertad, se acercan a la intimidad y al total conocimiento mutuo.

12. Charla sobre sucesos externos

Definición: este tipo de mensaje es el opuesto a la confidencia personal. Se trata de una declaración sobre algo concreto perteneciente al mundo externo, algo que no es ni privado ni personal.

Ejemplo: «Así que fui donde el siguiente doctor, el cual dijo que podría recibirme el martes. Sin embargo, no pude acudir dicho martes, por lo que decidimos que me examinara el viernes siguiente...»

«Es una película sobre un hombre que hace un viaje para asistir a la graduación de su hijo; durante dicho viaje tiene toda clase de recuerdos y de sueños...»

«Mi trabajo ha ido bastante bien últimamente; no hemos tenido demasiada tarea la última semana, pero esperamos que la verdadera avalancha empiece a notarse a medida que se acerquen las Navidades...»

«Tiene ya ciento veinte mil kilómetros encima pero todavía anda perfectamente; un arreglito en el carburador hace unos meses, pero...»

Efectos: la charla sobre sucesos externos resulta una forma «segura» de adquirir familiaridad cuando se está empezando a conocer a alguien. Un nivel alto de confidencias personales expresadas demasiado pronto suele hacer que ciertas personas se sientan incómodas. Es lo corriente en las conversaciones «sociales».

Sin embargo, las personas que ya se conocen entre sí utilizan la charla sobre sucesos externos a menudo como una forma de evitar entrar en discusiones sobre los aspectos importantes de sus vidas. Por tanto, lo incluyo en la lista de mensajes que facilitan el diálogo, pero también incluyo la charla excesiva sobre sucesos externos en la lista de mensajes que dificultan el diálogo.

Ejercicio 3: Clasificación de mensajes que facilitan el diálogo

Cada una de las siguientes expresiones es ejemplo de uno de estos tipos de mensaje:

Acuerdo parcial con una crítica o un argumento.
Petición de una crítica más específica.
Presentación de un conjunto de opciones y elección de entre las mismas.
Negociación.
Cuantificación de deseos y sentimientos.
Confidencia personal.
Charla sobre sucesos externos.
Impresión.

Clasifique cada una de las declaraciones de sentimiento siguientes en una de las categorías anteriores. Las respuestas, en caso de que las necesite, se encuentran al final del ejercicio.

1. María dice, «Ciertamente, la comida era magnífica. No creo haber tomado jamás un «soufflé» de espinacas como el de aquí. Qué restaurante más excelente.»
2. Guillermo responde, «El Sr. Rupérez opina que es el mejor de la ciudad, y yo no se lo discuto. Sin embargo, ¡lo cierto es que cobran bastante! ¡Ochocientas pesetas por cuatro caracoles!».
3. María dice, «Guillermo, hubo algo que me molestó cuando salimos a comer con Alfredo y Margarita. El modo como contabas chistes me irritaba. No es que se trate de gran cosa, más o menos le doy un 4 de 0 a 10».
4. Guillermo dice, «Supongo que el modo como cuento los chistes resultará a veces irritante».
5. Continúa Guillermo, «¿Qué fue lo que te irritó exactamente?».
6. María responde, «Cuando cuentas los mismos chistes que he oído tantas veces, y cuando tardas tanto tiempo en contarlos, comienzo a sentirme aburrida; no hasta un punto extremo, pero sí lo suficiente como para sentirme incómoda».
7. Guillermo responde, «Así que lo que no te gusta es que siga contando los mismos chistes, y tarde tanto tiempo en referirlos?» (María asiente.)
8. Guillermo dice, «Bien, estás en lo cierto. Yo hago ambas cosas, entiendo que te resulte aburrido».
9. Guillermo continúa, «La forma en que reaccionas durante

mis chistes me molesta enormemente, a veces tanto como para calificarlo con un 8 sobre 10».

10. Responde María, «¿Quieres decir que el modo como actúo cuando salimos con alguien y tú cuentas uno de tus chistes te molesta?» (Guillermo asiente.)
11. Continúa María, «¿Qué es lo que te molesta de mi reacción?».
12. Guillermo dice, «Cuando tamborileas con los dedos sobre la mesa y suspiras quedándote pasmada mirando a las musarañas, y especialmente cuando miras a alguien sacudiendo la cabeza, hieres mis sentimientos».
13. María responde, «¿Así que me estás diciendo que ya te habías dado cuenta de que no estaba disfrutando con tus chistes, y el modo como actuaba te hería».
14. Guillermo asiente y dice, «Sabía que algo andaba mal, pero nunca he estado demasiado seguro de qué era exactamente lo que fallaba. Pensaba que quizás se tratara de mi tono de voz. No sé por qué nunca lo he preguntado».
15. María dice, «Supongo que yo no era totalmente consciente al hacer eso tan manifiestamente, pero pensando en ello recuerdo haberlo hecho. Tienes razón. Me parece que esa no era la mejor manera de hacértelo saber».
16. Guillermo dice, «Tratemos de buscar algunas soluciones para no seguir en la misma situación en la que nos encontramos actualmente».
17. María dice, «De acuerdo, una de las posibilidades es que procures repetir cada vez menos tus chistes, y tratar de contarlos más deprisa, a cambio de que yo no me muestre tan manifiestamente aburrida».
18. Dice Guillermo, «Otra opción es que cuando no te esté aburriendo, sonrías y me guiñes el ojo o algo similar, o que me lo digas posteriormente, así yo podré saber que he dado en el clavo con tus gustos».
19. María dice, «Otra opción es que puedo darte una patada bajo la mesa cuando me esté aburriendo, en vez de hacer lo que hago actualmente. O, ahora que sé que el modo como reacciono y que la molestia que te produce la calificas con un 8 sobre 10, y que te he dicho cómo me siento, estoy dispuesta a soportar tus chistes a cambio de que tú aceptes alguna de las cosas irritantes que no he dejado de hacer».
20. Guillermo dice, «Me alegra saber que estás dispuesta a hacer eso porque el hábito que tengo es bastante fuerte, y me

aterra pensar que voy a tener que modificarlo de la noche a la mañana».

21. María dice, «Entonces, ¿es esa la opción que te gusta?». Guillermo responde, «No, me gustaría intentar contar menos chistes repetidos y referirlos con mayor rapidez de lo que lo hago, a cambio de que tú me hagas saber cuanto te han gustado y no te han resultado aburridos. ¿Qué te parece eso?». María responde, «Me parece bien. Intentémoslo la próxima vez que nos reunamos con nuestros amigos, y discutiremos posteriormente cómo ha salido».

Guillermo dice, «De acuerdo», y retoman su conversación sobre «soufflés»; María explica a Guillermo cuál es la diferencia entre una trufa y una chufa, y Guillermo practica refiriendo con gran celeridad el chiste sobre la trufa que le gustaba dar «chufas».

Respuestas al ejercicio 3

1. Charla sobre sucesos externos.
2. Charla sobre sucesos externos.
3. Declaración de sentimiento, cuantificación del sentimiento.
4. Acuerdo parcial con una crítica.
5. Petición de una crítica más específica.
6. Declaración de sentimiento.
7. Impresión.
8. Acuerdo parcial con una crítica.
9. Declaración de sentimiento, cuantificación del sentimiento.
10. Impresión.
11. Petición de una crítica más específica.
12. Declaración de sentimiento.
13. Impresión.
14. Confidencia personal.
15. Acuerdo parcial con una crítica, confidencia personal.
16. Presentación de soluciones y elección de entre las mismas.
17. Negociación, presentación de soluciones.
18. Presentación de soluciones.
19. Presentación de soluciones, negociación.
20. Declaración de sentimiento, confidencia personal.
21. Conclusión de la presentación de soluciones y elección de entre las mismas.

Ejercicio 4: Composición de mensajes que faciliten el diálogo

Componga tres o cuatro ejemplos de cada uno de los siguientes mensajes factores del diálogo, e imagínese a usted mismo diciéndo-

selos a otra persona. ¿Cuáles se incluyen con mayor frecuencia en su «repertorio» y cuáles cree que le resultan más nuevos?

Acuerdo parcial con una crítica o un argumento.
Petición de una crítica más específica.
Presentación de un conjunto de opciones y elección de entre las mismas.
Negociación.
Cuantificación de deseos y de sentimientos.
Confidencia personal.
Charla sobre sucesos externos.

Ahora podemos continuar con los mensajes que facilitan el diálogo.

13. Mención de conductas y observaciones específicas

Definición: consiste en citar conductas y sucesos específicos y describirlos mediante imágenes sensoriales a fin de que la otra persona sepa exactamente de qué conductas está uno hablando y qué observaciones está haciendo.

Ejemplos: «Me pareció bien que el otro día me pidieras que no te interrumpiera; pensé que eras sincero y directo.» (Para diferenciarlo de, «Me gusta que seas sincero conmigo».)

«Jorge, me he dado cuenta de que casi no decías palabra, ni sonreías, y cuando alguien te hacía una pregunta todo lo que respondías era, "Oh, no sé" o algo parecido, me pregunto qué te pasaba.» (Para diferenciarlo de, «Me he dado cuenta de que estabas enfadado y me pregunto por qué».)

«Quisiera que me avises cuando vayas a llegar tarde a casa.» (Para diferenciarlo de, «Me gustaría que fueses más considerado».)

«De las tres veces que he visto a Jaime, dos de ellas tenía una botella y parecía borracho.» (Para diferenciarlo de, «Jaime es un borracho».)

Efectos: nuestros diálogos versan sobre observaciones y deducciones. Una observación es todo aquello que vemos, oímos, sentimos, gustamos u olemos en el mundo exterior, o encontramos dentro de nosotros mediante la introspección. Una deducción es un pensamiento más abstracto que añade cierto significado a las observaciones. Las observaciones pueden expresarse erróneamente, o no aceptarse, e incluso aunque se acepten puede haber desacuerdo o comunicación errónea en las deducciones extraídas de las observaciones. A medida que se aumenta el nivel de abstracción, y a medida que los interlocu-

tores se alejan de la simple relación de las observaciones, aumenta la probabilidad de que se produzca el desacuerdo o la comunicación errónea.

Por ejemplo, en el segundo ejemplo de los anteriores, Jorge, la persona a quien se dirige el mensaje, quizá esté de acuerdo con las observaciones según las cuales no estaba sonriendo, no decía palabra, y respondía a las preguntas que se le formulaban con contestaciones escuetas. Estos no son sino datos sensoriales accesibles para ambas personas. Sin embargo, puede que no esté de acuerdo con la manifestación de que estaba enfadado; esto es una deducción. Podría alegar que estaba cansado, enfermo, o totalmente inmerso en su trabajo o en un problema intelectual, y que ni por lo más mínimo estaba enfadado. Él puede informar sobre su estado mental interno con observaciones, mientras que la otra persona sólo puede realizar deducciones.

Si las personas se comunican en primer lugar sus observaciones, luego pueden pasar a las deducciones con la seguridad de que están partiendo del mismo punto. Lo que sucede a menudo es que las personas hacen deducciones sin manifestar las observaciones en que han basado aquéllas. Luego, si no se ponen de acuerdo o no se comprenden, les resulta muy difícil descubrir en qué parte del proceso de observación y deducción se ha producido el desacuerdo.

Otro de los fundamentos de la mención de conductas y observaciones específicas puede expresarse como sigue. Uno de los objetivos del diálogo es hacer peticiones al receptor para que modifique una conducta determinada o la mantenga. Y cuando alguien me menciona una conducta específica, yo sé exactamente qué es lo que esta persona desea que se modifique o se mantenga. Por otra parte, si se utilizan palabras como «considerado», «amable» y otras similares, sólo se obtiene una idea vaga y general de lo que la otra persona quiere. La idea que yo tengo sobre la consideración puede diferir mucho de la suya.

14. Expresión de un conjunto de sentimientos

Definición: al expresar un conjunto de sentimientos, se responde a un cierto suceso, citando más de un sentimiento y explicando de dónde proviene cada uno de ellos.

Ejemplos: (La madre de Luis se ha dado cuenta de que Luis no ha estado durmiendo lo suficiente y está preocupada y preocupa a Luis por ello.) Luis dice, «Mamá, te agradezco que te preocupes por mí; es agradable saber que te importo. Pero también me siento

un poco insultado al ver que tú no te das cuenta de que yo puedo cuidar de mí mismo, me molesta que sigas machacando la misma cosa». Cualquiera de estos dos sentimientos sin el otro ofrecerían una situación incompleta y dejarían a Luis con cierta desazón por la conversación.

(Un compañero de trabajo de Miguel señala un error que Miguel ha estado cometiendo en los libros de cuentas y sugiere algunos cambios que serían convenientes. Sin embargo, lo hace en un tono de voz superior y condescendiente, y diciendo frecuentemente «lo has hecho mal», «deberías hacerlo así», etc.) Miguel dice, «El modo como me has dicho esto —tu tono de voz y el uso de tantos «deberías esto, deberías lo otro»— hace que me sienta rebajado e indignado. Sin embargo, me has proporcionado una información muy valiosa y te lo agradezco.

Efectos: a veces cuando tenemos un conjunto de sentimientos mezclados no se logra comunicación alguna. Miguel, por ejemplo, podría haber considerado que no tenía derecho a expresar los sentimientos que él consideraba degradantes, porque debía sentirse agradecido, o podría no haber estado dispuesto a expresar sus sentimientos de gratitud por haberse sentido ridiculizado. Su capacidad de diálogo se ve sobremanera incrementada si es capaz de expresar con comodidad tanto los sentimientos positivos como los negativos que corresponden al mismo incidente. De esta manera su compañero de trabajo se entera de que su acción no ha sido ni totalmente agradable ni totalmente desagradable para Miguel. Sabe que éste desea que siga haciéndole sugerencias inteligentes pero de un modo distinto. Sin la capacidad para expresar esos sentimientos mezclados, a Miguel no le hubiera quedado otra posibilidad que aceptar o rechazar totalmente la actuación de su compañero.

15. Petición del parecer

Definición: la petición del parecer consiste en preguntar cuál es el parecer de la otra persona ante lo que se le acaba de decir.

Ejemplos: (Jaime acaba de decir, «preferiría que no gastásemos nada de dinero en ropa o en restaurantes durante al menos un par de meses».) Luego dice, «¿Qué te parece a ti eso?».

«¿Qué piensas sobre lo que acabo de decir?»
«Me interesa saber qué opinas de esa idea.»
«¿Cómo te sienta el que diga eso?»
«¿Cuáles son tus ideas sobre ese tema?»

Efectos: esta técnica es la opuesta a la táctica de «golpear y echar a correr» o a las declaraciones que se andan con rodeos. Anima a que la otra persona efectúe una comprobación de lo que ha entendido mediante la expresión de la impresión obtenida, le ayuda a expresar sus sentimientos, y por otro lado produce información de retorno. Esta información sobre lo ocurrido cumple al menos dos funciones. En primer lugar, puede ser una información beneficiosa en sí misma. En segundo lugar, permite asegurarse de que el mensaje ha sido recibido tal y como se pretendía que lo fuese; en caso contrario, puede aclararse inmediatamente en vez de tener que soportar la mala interpretación. Este mensaje resulta especialmente útil cuando alguien se queja de que no hay diálogo, sino una serie de monólogos sucesivos. Es también útil como antídoto contra los intentos de evitar la comunicación de asuntos de importancia.

16. Mensajes no verbales que expresan la aceptación de ambos interlocutores

Definición: se envia un mensaje no verbal que expresa la aceptación de ambos interlocutores cuando se utiliza la inflexión de la voz, la expresión corporal, el volumen del habla y el contacto visual para decir que «Yo me acepto a mí mismo, aunque sé que tengo defectos y cometo errores, y también te (le) acepto a ti (usted), aunque se que tú (usted) eres (es) imperfecto». La voz discurre en un tono alto pero cómodo y no se arrastra al final de cada frase. Se mantiene el contacto visual durante la mayor parte del tiempo, aunque no se fija la mirada constantemente. La postura es relajada, derecha y no se protege con demasiada exageración el pecho, el abdomen y el vientre.

Ejemplos: (Ana llega a casa y siente olor a quemado. Ana dice, «Hmm, huelo a quemado».)

Pedro responde, «Estaba haciendo unos bollos, me he olvidado, y se han quemado totalmente». (Pedro dice esto mirando a Ana directamente a los ojos y sonriendo ligeramente, frente a ella, de pie y derecho, y hablando con una voz moderadamente alta. La entonación del final de la frase indica un punto final claro y definitivo.)

Compare esto con la siguiente declaración: «Esto, bien, estaba haciendo unos bollos, y creo que me he olvidado de ellos, y se han quemado...», en la cual Pedro va hablando cada vez más bajo, mira constantemente a los lados, evitando la mirada de Ana, y termina la frase de un modo que implica que queda algo más por decir, pero que no se le ocurre ninguna disculpa.

Compare ambos ejemplos con este tipo de explicación: Pedro le grita a Ana, «Estaba haciendo unos bollos, los he olvidado y se han quemado», diciéndoselo en un tono de afrenta, con ambos brazos disparados hacia atrás, como si estuviera dispuesto a saltar, con una expresión de enfado, y con una enérgica inclinación hacia delante en el momento de pronunciar tales palabras. El primero de los tres comunica, «me acepto, te acepto»; el segundo, «no me acepto»; el tercero, «no te acepto».

Efectos: utilizando los términos popularizados por los analistas de transacciones, el mejor modo de que un diálogo tenga lugar es bajo la condición de «mutua aceptación». Los mensajes no verbales expresan a menudo este tipo de actitudes y el empleo de los factores no verbales de la aceptación mutua puede servir de ayuda para operar desde dicha postura.

Cuando envío un mensaje que indica que no me acepto a mí mismo, la otra persona se ve con frecuencia en la necesidad de castigarme o de tranquilizarme; mi actitud autodetractora le está diciendo a esa persona que soy un niño que necesita de un padre. Cuando, por otra parte, esta persona recibe un mensaje que expresa mi no aceptación de ella, lo más probable es que sienta la necesidad de defenderse. Con los mensajes que expresan la aceptación mutua, se pueden evitar todas estas trabas innecesarias, y ambas personas pueden dedicarse a lo que realmente quieran hacer (por ejemplo, hacer más bollos o comer esa espléndida cena que Pedro ha estado preparando).

El recomendar dicha actitud no implica que se deba tratar de mantener el cuerpo fijo en una postura durante todo el tiempo. Cuando uno está atemorizado o enfadado, no es cuestión de disimularlo. No se trata de que se convierta usted en un robot que siempre exprese aceptación.

17. Declaraciones del tipo «eres bueno, has hecho algo bueno, o ese algo tuyo es bueno»

Definición: estos mensajes son declaraciones del tipo, eres así, o has hecho eso, o este aspecto tuyo es de este modo, donde «así», «eso» y «de este modo» son, por sus conotaciones, «buenos» o «que merecen la pena».

Ejemplos: «Has manejado la situación de un modo que te hubiera dado miedo anteriormente; verdaderamente has madurado.»

«Vas mejorando al cantar esas notas altas; es un auténtico progreso.»

«El informe que elaboraste era exactamente lo que queríamos: muy adecuado en todos sus aspectos.»

«¿Sabes que tienes verdadero talento para imaginar fantasías poco corrientes y estimulantes?»

«¡Eso ha estado muy bien!»

Efectos: estas declaraciones, junto con las declaraciones de agrado y las de sentimientos positivos, reconocen y atraen la atención hacia los aspectos positivos de la otra persona y, por ello, generalmente consiguen que ésta se sienta a gusto. Proporcionan un estímulo o una recompensa que podría producir un mayor disfrute de dicha actuación por parte de la otra persona en el futuro.

Las declaraciones del tipo «eres bueno» conllevan generalmente una connotación más autoritaria, paternal y judicativa que las declaraciones de sentimiento. Por ejemplo, «Disfruto muchísimo cuando cantas», me hace saber que origino buenos sentimientos en una persona, mientras que, «Tienes una voz muy buena» me proporciona más un juicio sobre mí mismo, en comparación con otros cantantes. La primera expresa los sentimientos de una persona; la segunda implica en mayor grado una evaluación autoritaria. Uno esperaría la primera de un amigo y la segunda del jurado de una audición.

Sin embargo, dentro de las declaraciones positivas, esta diferencia tiende a carecer de importancia, y en el momento de escuchar cualquiera de ellas, yo me sentiría bien y no me preocuparía de la diferencia. Por otra parte, la misma diferencia aparece cuando se trata de declaraciones negativas: una declaración del tipo «eres malo» produce efectos diferentes a los de una declaración de sentimiento, tal y como discutiremos posteriormente.

18. Búsqueda de un tema de conversación

Definición: una declaración o pregunta que expresa el deseo de hablar de un tema determinado o comprobar la aceptación por parte de la otra persona de hacer lo mismo, es lo que se denomina la búsqueda de un tema de conversación.

Ejemplos: «Antes de entrar en este aspecto, ¿podríamos terminar de discutir el problema del ruido de la máquina de escribir?»

«¿Te gustaría hablar de economía?»

«Me gustaría hablar contigo sobre la marcha de nuestra relación, ¿te parece?»

«¿Quieres hablar sobre lo que te ha dicho el doctor?»

«Me gustaría que no hablásemos de alimentos durante la comida para no interrumpir esta charla sobre política tan interesante en que estamos metidos. ¿Estás de acuerdo?»

Efectos: a veces las personas automática e intuitivamente parecen querer discutir sobre el mismo tema. En tal caso, este tipo de mensaje es innecesario. Sin embargo, en muchas ocasiones los temas de conversación se alargan en demasía, son demasiado cortos, no existen en absoluto, o no aparecen en el momento apropiado. Para evitar la frustración, merece la pena negociar abiertamente (y preferiblemente con rapidez) sobre el tema que se va a discutir, al igual que se negocia cualquier otro punto.

19. Declaraciones de intención

Definición: una declaración del tipo, «Tengo la intención de hacer esto» o «voy a hacer esto» es una declaración de intención.

Ejemplos: «No pienso castigarme a mí mismo por haber cometido ese error que tanto te ha molestado, pero intentaré ser más cuidadoso en el futuro.»

«Pienso vender mi clarinete.»

«Estoy realmente agotado y voy a ver si duermo toda la tarde.»

Efectos: en toda relación, es necesario que ambas partes sean capaces de tomar decisiones independientes, de dirigir ciertas áreas de su vida sin pedir ayuda, consentimiento o consejo de la otra parte. Cuando cada una de las personas es capaz de satisfacer muchos de sus deseos de manera independiente, es más probable que ambas sean más felices en su relación. Con ello se evita la situación de que cada una de ellas esté esperando que la otra le alegre la vida.

Las declaraciones de intención suelen suscitar cierta hostilidad en la otra persona cuando corresponden a decisiones que le hubiera gustado llevar a cabo conjuntamente. Por ejemplo, la declaración, «Mi idea es que ambos vayamos a ver a mi madre», producirá, probablemente, cierto enfado, mientras que la declaración, «Me gustaría que ambos vayamos a ver a mi madre», probablemente no. Por tanto, a la hora de elegir la utilización de una declaración de intención frente a otra de deseo, la persona está indicando si considera que una decisión debe tomarse independientemente o tras negociarla con la otra.

20. Aplazamiento de la conversación

Definición: el aplazamiento de la conversación es un tipo especial de declaración de deseo, que pide un aplazamiento de la conversación hasta un momento determinado en el que las circunstancias sean más favorables. Por ejemplo, si una persona se siente tan enfadada o herida que está a punto de marcharse de la habitación dando un portazo, o agrediendo a la otra persona, o colgándole el teléfono, puede resultar una buena idea disponer de algo de tiempo para recuperar la compostura.

Ejemplos: «Ahora me siento muy herido y enfadado, y me gustaría disponer de algo de tiempo para relajarme antes de que intentemos buscar una solución a esto. ¿Puedo hablar contigo mañana a la noche a la misma hora?».

«Hemos estado trabajando en esto durante mucho tiempo y me siento muy cansado. Me gustaría salir a dar un paseo sólo durante una hora o dos, y luego quizás trabajar algo más tratando de solucionar esto.»

Efectos: a veces la conversación sobre temas que tienen una fuerte carga emocional resulta tan desagradable o agotador que una o ambas personas necesitan descansar o recuperarse de nuevo antes de iniciar y mantener una conversación adecuada. A menudo en tales momentos se hace un gesto hostil, tal como colgar el teléfono o marcharse de la habitación; estos gestos se denominan cortes de la conversación. Si uno se da cuenta de que es perfectamente normal estar cansado o necesitar estar a solas, puede evitar estos cortes de la conversación negociando abiertamente un aplazamiento.

Ejercicio 5: Clasificación de mensajes que facilitan el diálogo

Cada una de las siguientes expresiones es ejemplo de uno de estos tipos de mensaje:

Mención de conductas y observaciones específicas.
Expresión de un conjunto de sentimientos.
Petición del parecer.
Mensajes no verbales que expresan la aceptación de ambos interlocutores.
Declaraciones del tipo «eres bueno, has hecho algo bueno, o ese algo tuyo es bueno».
Búsqueda de un tema de conversación.
Declaración de intención.
Aplazamiento de la conversación.

Clasifique estos mensajes. Las respuestas, en caso de que las necesite, se encuentran al final del ejercicio.

Situación: Jesús y Miguel están en un departamento en el que dos de los empleados, Juan y María, no se llevan muy bien.

1. Jesús dice, «Miguel, ¿dispones de unos minutos para hablar del problema que tenemos con Juan y María?». Miguel asiente.
2. Jesús continúa, «He estado pensando que quizás sería mejor que uno de nosotros informara a Juan y a María de que si no pueden dejar de reñir entre ellos, corren el peligro de perder sus empleos. ¿Cuál es tu opinión sobre eso?».
3. Miguel responde, «Jesús, no me agrada la idea de hacerles temer la pérdida del empleo, pero me alegra saber que estás preocupado por el problema, y que lo hayas traído a colación a fin de que podamos considerarlo con más extensión».
4. Jesús responde, «A mí tampoco me agrada la idea de amenazarles con perder el trabajo, y ciertamente prefiero buscar otra solución, si se nos puede ocurrir alguna». Jesús dice esto con una expresión animada y que demuestra interés, sosteniendo la mirada de Miguel mientras lo dice y en un tono de voz entusiasta, no de disculpa o de reproche.
5. Miguel dice, «Jesús, tú siempre con la mente abierta; gracias a ello realizas mejor el trabajo».
6. Jesús sonríe. Miguel continúa, «Una de las opciones en la que he pensado es que podemos desentendernos de sus peleas y no preocuparnos por conseguir que se avengan. Podemos dejar que solucionen ellos sus disputas dejando que sea solamente su problema y no el nuestro». Miguel dice esto en un tono entusiasta y positivo y mirando directamente a Jesús.
7. Jesús responde, «En otras palabras, si uno de ellos viene con quejas sobre el otro, ¿decirle, "Traten de buscar una solución entre los dos"?».
8. Miguel dice, «Sí», y luego añade, «¿Qué opinas sobre ello?».
9. Jesús contesta, «Vaya, me agrada la idea de que nos despreocupemos del problema, ya que nuestra costumbre de tomar partido creo que incluso les alienta a pelearse y acudir posteriormente a nosotros. Pero aun así no acaba de satisfacerme, porque también están provocando problemas

con los otros empleados, y si permanecemos al margen quizá no se solucione nada».

10. Miguel dice, «Otra posibilidad que tengo la intención de poner en práctica es la de concederles a ambos mayores compensaciones y reconocimiento, ya que tanto uno como el otro parecen necesitar mucho más de lo que están recibiendo y al parecer casi todas sus peleas tienen algo que ver con esto».
11. Miguel continúa, «Con estas compensaciones y reconocimientos me refiero a, por ejemplo, decirles que han realizado un buen trabajo en determinado aspecto, escribirles un comunicado en que se les felicite, e incluso darles una palmada en la espalda, especialmente cuando hayan trabajado bien juntos».
12. Jesús dice, «¿Cuando dices que sus peleas tienen que ver con la necesidad de un mayor reconocimiento del que reciben, te estás refiriendo a ocasiones como la del pasado lunes, en la que Juan quería que María trabajase más en el informe sobre progresos, porque consideraba que él había realizado una parte mayor de trabajo de la que en justicia le correspondía en el proyecto? ¿Sería esto un ejemplo de su deseo de reconocimiento por la tarea realizada?».
13. Miguel responde, «Has captado exactamente lo que yo quería decir».
14. Jesús dice, «Miguel, pienso que ambas ideas son buenas y merecen la pena intentarlo».
15. Miguel dice, «¿Quieres que decidamos ya cómo vamos a retirarnos del papel de mediadores entre ellos? ¿Quieres que discutamos sobre si conviene mantener una reunión con los mismos, o sencillamente realizar el cambio sin notificárselo?».
16. Jesús dice, «Miguel, has arrojado nueva luz sobre este tema».
17. Jesús continúa, «Prefiero que estas ideas sobre el asunto se asienten algo más en mi cabeza, y luego quizás mañana a la hora del almuerzo podríamos hablar algo más de ello. ¿Estás de acuerdo?».

Al final de la historia, Miguel dice que sí a la propuesta de Jesús. Ambos estudian algo más este libro por la noche, y al día siguiente elaboran una lista con más soluciones.

Respuestas al ejercicio 5

1. Búsqueda de un tema de conversación.

2. Petición del parecer.
3. Expresión de un conjunto de sentimientos.
4. Mensajes no verbales que expresan la aceptación de ambos interlocutores.
5. Declaración del tipo «eres bueno, has hecho algo bueno».
6. Mensajes no verbales que expresan la aceptación de ambos interlocutores (y presentación de soluciones).
7. Mención de conductas específicas (y una impresión).
8. Petición del parecer.
9. Expresión de un conjunto de sentimientos.
10. Declaración de intención.
11. Mención de conductas y observaciones específicas.
12. Mención de conductas y observaciones específicas (y una impresión).
13. Declaración del tipo «has hecho algo bueno».
14. Declaración del tipo «ese algo tuyo es bueno».
15. Búsqueda de un tema de conversación.
16. Declaración del tipo «eres bueno».
17. Aplazamiento de la conversación. (En esta declaración también está presente la petición del parecer.)

Ejercicio 6: Composición de mensajes que faciliten el diálogo

Componga tres o cuatro ejemplos de cada uno de los siguientes mensajes factores del diálogo, e imagínese a usted mismo diciéndoselos a otra persona.

Mención de conductas y observaciones específicas.
Expresión de un conjunto de sentimientos.
Petición del parecer.
Mensajes no verbales que expresan la aceptación de ambos interlocutores.
Declaraciones del tipo «eres bueno, has hecho algo bueno, o ese algo tuyo es bueno».
Búsqueda de un tema de conversación.
Aplazamiento de la conversación.

4

MENSAJES OBSTRUCTORES

Pasamos ahora a examinar los mensajes obstructores. Vea, si está de acuerdo conmigo en que en la mayoría de los contactos, la sustitución de un mensaje que obstruye la comunicación por cualquier otro de los que la facilitan permite mejorar las cosas para todos aquellos implicados.

1. Cortes de la conversación

Definición: un corte de la conversación es una declaración o acción que interrumpe la conversación a fin de evitar sentimientos desagradables, y sin que se haya establecido plan alguno para la continuación de la misma. Cuando esta acción se lleva a cabo sin haber consultado a la otra parte es también una forma de expresar hostilidad.

Ejemplos: «Si ese es el modo como piensas de mí, entonces es mejor que te olvides. ¡No quiero volver a verte jamás!» (El que habla se marcha dando un portazo.)

«No quiero seguir hablando sobre eso, ¡adiós!» (El que habla cuelga el teléfono.)

«No te importo en absoluto, al igual que no les importo a los demás. ¡Te daría igual que me muriese!» (La persona se mete en el coche y se aleja.)

«Olvídalo, no quiero que vuelva a surgir jamás, ¿de acuerdo?»

«Vamos a no hablar sobre ello, quiero que ambos lo pasemos bien.»

Efectos: resulta obviamente imposible que los interlocutores negocien entre sí para satisfacer las necesidades correspondientes si no continúan hablando y conversando. Tras el típico corte de la conversación ambas partes se sienten heridas, enfadadas y frustradas. Muchas personas emplean posteriormente la mayor parte de su energía jugando a «¿Quién va a ser el primero en ceder y volver a hablar al otro?». Entre las consecuencias de los cortes de la conversación se incluyen los ataques pasivos y el evitar el tema.

Las negociaciones internacionales proporcionan muchos ejemplos de cortes de las conversaciones. Las delegaciones suelen retirarse una y otra vez de las sesiones de negociación a causa de la forma de la mesa o supuestos insultos o afrentas. Los efectos de los cortes de la conversación, en este caso, pueden llegar a ser la pérdida de vidas y las guerras continuas.

Por su parte, un aplazamiento de la conversación supone, tal y como se señaló en el capítulo anterior, una negociación para posponer la conversación hasta que los sentimientos negativos dejen de interferir en el diálogo. El aplazamiento de la conversación, a diferencia del corte de la conversación, permite recobrar la compostura y la energía sin crear antagonismo con la otra parte por realizar un gesto de hostilidad.

2. Declaraciones demasiado extensas

Definición: no es posible disponer de reglas claras y precisas, pero si se emplea más de un minuto para hacer una declaración o serie de declaraciones sin dar la oportunidad de responder a la otra persona, existe una posibilidad bastante notable de que esté cayendo en una declaración demasiado extensa.

Efectos: cuando una declaración es demasiado extensa, el receptor no tiene la posibilidad de expresar las impresiones correspondientes a cada punto por separado: se hace imposible la frecuente comunicación de impresiones.

Cuando uno incurre en una declaración demasiado extensa, la tendencia natural de quien escucha puede ser escuchar y recordar únicamente una fracción del mensaje; con lo que el primero tendrá que repetir el resto. O acaso el interlocutor tenga ciertas respuestas que dar en diferentes instantes, y le resulte frustrante tener que esperar. También puede que uno tenga la idea de que es preferible incurrir en una declaración demasiado extensa cuando se tiene la oportunidad de transmitirla, por ser éste el único modo de que sus ideas sean escuchadas. Cuando dos personas se lanzan mutuamente

discursos extensos, nunca pueden saber cuánto de los mismos está siendo recibido correctamente por la otra.

3. Pregunta de reproche

Definición: una pregunta de reproche es una pregunta retórica que se formula no para obtener información, sino para transmitir un deseo o un sentimiento de insatisfacción de modo indirecto.

Ejemplos: «¿Por qué nunca te vistes con elegancia?» (El que formula la pregunta no está interesado realmente en saber por qué; está diciendo indirectamente a la otra persona que desea que vista con más elegancia.)

«¿Por qué no puedes aprender a ser responsable con el dinero?» (Al que formula la pregunta no le interesa saber por qué su interlocutor es irresponsable; lo que está tratando de comunicar es el deseo de que se haga responsable, o un sentimiento de irritación o enfado hacia dicho comportamiento.)

«¿Por qué voy a tener que mantener esta relación contigo cuando tú no aportas nada a la misma?»

«¿No te das cuenta de que yo ya sé eso?»

«¿No te parece que ya has hablado suficiente por esta noche?»

«¿Para qué sirve el que yo me moleste en hacer algo por ti cuando tú siempre acabas echándolo a perder?»

«De todas formas, ¿que clase de imbécil te has creído que soy?»

«¿Tengo que hacer siempre de madre contigo?»

Efectos: estas preguntas desvían la conversación de su objeto de facilitar la negociación y la mutua satisfacción de necesidades. Además, invitan a la otra persona a contraatacar o defenderse de la acusación velada. O incitan a que la otra persona conteste a la pregunta, lo cual en caso de hacerlo directamente podría parecer ridículo. (Ejemplo: «¿Cuántas veces te crees que voy a seguir soportando esto?» «Oh, más o menos entre cinco y diez veces más».) Como quien formula la pregunta no está realmente interesado en una respuesta, resultaría mucho más directo utilizar una declaración de deseo o de sentimiento en vez de expresar inmediatamente lo que se está pensando.

4. Generalizaciones sobre maneras de ser

Definición: cuando el mensaje describe una conducta con términos generales y no específicos, que permiten recrear una imagen

sensorial precisa del comportamiento al que se está refiriendo, uno está generalizando sobre maneras de ser.

Ejemplos: «Me gustaría que no fueses tan frío.» (Para diferenciarlo de, «Me gustaría que me sonrieras y hablaras más conmigo».)
«No sabes cómo manejar el dinero.» (Para diferenciarlo de, «Has gastado más de lo que tenías en tu cuenta corriente en tres ocasiones».)
«Me gustaría que no fueses tan sensible.» (Para diferenciarlo de, «Me gustaría que no empleases ese tono de voz y pusieras ese cara tan lastimosa cuando te reprendo».)
«Me gustaría que no fueses tan descuidado.» (Para diferenciarlo de, «Me gustaría que no dejases los pantalones en la sala».)
«No seas ridículo.»
«Estas siendo injusto.»
«¿Por qué tienes que ser tan imbécil?»
«Lo que me gusta de ti es que seas una persona tan bondadosa.»

Efectos: uno de los objetivos del diálogo es que dos personas puedan comunicarse qué conductas desean y cuáles no desean la una de la otra. Los nombres y adjetivos que generalizan y los demás términos utilizados en los ejemplos anteriores no permiten al receptor saber con claridad a qué conducta se está refiriendo el emisor; en consecuencia, surge la confusión. Mi idea de lo que es «sensible» puede ser totalmente diferente de la de la otra persona; probablemente la conducta de alguien «sensible» incluye desde la charla animada sobre poesía, hasta el llorar cuando se es regañado. Por tanto, el efecto de la generalización sobre maneras de ser es un intercambio de emociones bastante poco ilustrativo: el receptor nunca puede darse cuenta exactamente de qué es lo que ha hecho para suscitar tal emoción.

El antídoto contra la generalización sobre maneras de ser es la mención de conductas y observaciones específicas.

5a. Declaraciones del tipo «eres malo, has hecho algo mal, ese algo tuyo es malo»

Definición: las declaraciones del tipo, «eres X», «has hecho X» o «esto tuyo es X», donde X tiene una connotación negativa o peyorativa y un juicio de valor adjunto negativo son declaraciones del tipo «eres malo, has hecho algo mal, ese algo tuyo es malo». Las connotaciones peyorativas del lenguaje se utilizan para expresar

un deseo o sentimiento en vez de hablar directamente de deseos y sentimientos.

Estos mensajes incluyen declaraciones similares que utilizan los tiempos pasados, presentes o futuros: «Tú serás malo» es una declaración del tipo «tú eres malo».

Ejemplos: «No te importa nadie más que tu persona.» (Para diferenciarlo de, «No me gusta que hagas viajes sin mí».)

«Eres una persona fría.» (Para diferenciarlo de, «Cuando entras en la habitación y no me diriges la palabra, me siento herida».)

«Te crees un hombre pero no lo eres.» (Eres malo.)

«Te comportaste como un imbécil en la fiesta.» (Hiciste algo mal.)

«No eres honrado.» (Eres malo.)

«Nunca vas a lograr nada.» (Eres, o serás malo.)

«Estás tan enamorado de ti mismo.» (Eres malo.)

«Tu discurso apestaba.» (Ese algo tuyo es malo.)

«Ese vestido tuyo parece un saco de harina.» (Ese algo tuyo es malo.)

Efectos: cuando alguien recibe alguno de estos mensajes, por ejemplo, «Te comportaste como un imbécil en la fiesta», se siente normalmente amenazado de algún modo; está escuchando una acusación que implica que su actuación ha sido «equivocada» o «ridícula» a ojos de un juez definitivo. Un modo de defenderse de tal amenaza es tratar de demostrar que «No, no soy malo. Es tu juicio el erróneo, el verdaderamente malo eres tú». Por tanto, puede responder, «No, no me comporté como un imbécil en la fiesta. Simplemente me lo pasé bien. Lo que pasa es que tú eres demasiado tímido para integrarte en el ambiente y te figuras que yo debería ser igual». De este modo se responde a la declaración del tipo «eres malo» con otra similar, y el intercambio continúa dentro de la misma tónica. Ambos se están comportando como si fuesen el juez supremo que pudiera dictar una sentencia como, «¡He aquí mi decisión! Tú eres malo y tú eres bueno. Tú recibes un azote, y tú un helado». Pero no existe tal juez supremo, ni padre alguno a quien puedan acudir para que decida quién estaba en lo cierto y quién equivocado.

Por otro lado, si la declaración inicial hubiera sido, «Ya sabes, esté en lo cierto o no, me avergüenza que grites y te pongas a bailar como un loco en las fiestas, como has hecho esta noche. Si lo hicieras con menos frecuencia, estaría dispuesto a hacer algo por ti a cambio, ¿qué te parece?», no se atacaría la moralidad, bondad o maldad de esta persona tan entusiasta de las fiestas. Su valor personal no es la cuestión. Sencillamente ha recibido una petición de que

haga algo de un modo diferente, no porque lo que haya hecho sea malo sino porque ha originado sentimientos de desagrado en la persona que le está pidiendo que cambie.

Los terapeutas saben que la mayoría de los problemas de sus pacientes provienen de sentimientos de temor y de las defensas que oponen a los mismos; a menudo, estos sentimientos fueron suscitados durante la infancia. Luego, en la madurez, ciertas palabras o situaciones que provocaban miedo en la infancia aún lo hacen. Las declaraciones del tipo «eres malo y has hecho algo mal» tienden a reanimar los sentimientos de temor que uno tenía en la infancia cuando oía decir a sus padres, «Eres malo» y recibía un castigo o sentía temor. Eludir las declaraciones del tipo «eres malo, has hecho algo mal, ese algo tuyo es malo» permite dejar a un lado esos sentimientos de temor en la medida de lo posible. Las declaraciones de deseo, sentimiento y las negociaciones pueden expresar todo aquello expresable por las del tipo «eres malo, has hecho algo mal», y además conducen a la negociación, en vez de provocar el contraataque, y a la recompensa mutua en vez de al mutuo castigo.

5b. Declaraciones del tipo «deberías...»

Definición: las declaraciones del tipo «deberías hacer esto», «deberías haber hecho eso», «no deberías haber hecho eso» o «no tienes derecho a hacer esto», se denominan declaraciones del tipo «deberías...»

Ejemplos: «No deberías sentirte tan disgustado.» (Para diferenciarlo de, «Me preocupo cuando te veo tan disgustado».)

«Te deberías haber preparado para esto hace ya mucho tiempo.» (Para diferenciarlo de, «Me siento molesto porque tu falta de preparación para este cometido hace que aumente mi tarea».)

«No deberías haberte comportado en la fiesta como lo hiciste.»

«Deberías mostrarte más amistoso con mis padres.»

Efectos: la palabra «deberías» implica la imagen de un padre o autoridad que decide lo que está bien y lo que está mal y lo que se debería y no se debería hacer. Al igual que en las declaraciones del tipo «eres malo, has hecho algo mal, ese algo tuyo es malo», es generalmente más sencillo limitarse a negociar con deseos y sentimientos, puesto que esta figura autoritaria es normalmente inexistente o carece de interés para las necesidades de ambas personas. La palabra «deberías» a menudo revive sentimientos de rebelión, temor o culpabilidad provinientes de la infancia, que pueden ser perfectamente evitados.

6. Defensa propia

Definición: defenderse es responder a un juicio moral o a una crítica implícita o expresa, tratando de demostrar que lo que se ha hecho era «correcto», «bueno», «indiferente», «justificado», «aceptable según las circunstancias» o de otro modo conforme a las normas de alguna autoridad real o virtual.

Ejemplos: «No, no fue culpa mía el que llegásemos tarde. Yo era el que estaba tratando de que nos apresurásemos.»

«No fui irrespetuoso con tu madre; sencillamente, dije la verdad, eso es todo.»
«Tengo derecho a hablarle a tu madre del modo que me parezca oportuno.»

Las declaraciones de defensa propia vienen a menudo acompañadas por declaraciones de contraataque del tipo «eres malo», tal y como en los siguientes ejemplos:

«Si no fueses tan neurótica no te importaría que hubiera llegado quince minutos tarde.»
«La única razón de que me retrasase fue que tuve que recoger las cosas que dejaste tiradas por toda la casa.»
«No sé por qué tendría que hablar a tu madre con más amabilidad. Ella no ha hecho nunca nada en mi favor, ni en favor de nadie en ese aspecto, lo que puede que sea la razón de que tú hayas salido como eres.»

Efectos: las declaraciones de defensa propia, vengan o no acompañadas de una declaración del tipo «eres malo» para contraatacar, tienden a mantener la discusión en el ámbito de lo que es correcto, justificado o bueno de acuerdo con cierta autoridad implícita. Mientras la discusión se mantiene en este terreno, se suele olvidar que lo que interesa es descubrir la solución que potencie al máximo la felicidad de ambos interlocutores y que no es necesario establecer cuál de ellos está equivocado.

Ejercicio 7: Clasificación de mensajes que dificultan el diálogo

Cada una de las expresiones siguientes es ejemplo de uno de estos tipos de mensajes:

Corte de la conversación.
Pregunta de reproche.
Generalizaciones sobre maneras de ser.

Declaraciones del tipo «eres malo, has hecho algo mal, ese algo tuyo es malo».

Declaraciones del tipo «deberías...».

Defensa propia.

Clasifique cada mensaje en una o más de las categorías anteriores. Algunos de los mensajes pueden ser ejemplos de más de una categoría.

1. «Patricia, ¿por qué no haces tu trabajo, y así los demás podrían dedicarse al suyo sin tener que encargarse del tuyo?», dice Julia.
2. Patricia responde, «¿De qué estás hablando?»
3. Julia responde, «Estoy hablando de lo irresponsable que eres. Resulta verdaderamente lamentable».
4. Continúa Julia, «Deberías haber finalizado ese informe hace dos semanas».
5. Continúa Julia, «No lo finalizaste a tiempo, y te marchaste de vacaciones sin haber planificado nada sobre el mismo, sin preocuparte absolutamente de él en modo alguno, y dejándolo para que yo lo hiciera».
6. Patricia responde, «Y qué, a ti te pagan por hacerlo, ¿o no?».
7. Patricia continúa, «Te estás quejando porque tienes que hacer algo por ti misma, y no puedes encajármelo a mí como normalmente haces».
8. Responde Julia, «¿Encajártelo a ti? Las únicas veces que te he pasado algo de mi trabajo han sido cuando tú no solamente estabas dispuesta a realizarlo sino que incluso me has pedido que te dejase hacerlo».
9. Responde Patricia, «¿Te has creído que voy a dejar que te salgas con la tuya diciendo eso? ¿Es que has perdido totalmente la memoria?».
10. En este momento Francisco, que ha escuchado la conversación desde la habitación contigua, entra y dice, «Julia, creo que estás siendo poco razonable».
11. Julia responde, «¿Quién ha pedido tu opinión?».
12. Julia continúa, «¿Por qué te pones de su lado?».
13. Continúa Julia, «Todo lo que quieres es ver lo que puedes conseguir de ella. Te ha estado provocando con esas miradas seductoras que te lanza continuamente».
14. Continúa Julia, «¿Por qué no le dices a la cara lo que dijiste el otro día sobre ella durante el almuerzo cuando os reunís todos los sátiros?».

15. Patricia se levanta y sale furiosa de la habitación, dando un portazo, a fin de evitar tanto a Julia como a Francisco.
16. Francisco dice, «Julia, te estás comportando como una auténtica loca».
17. Continúa Francisco, «Yo no me estaba poniendo de su parte y no tiene nada que ver con lo que tú te imaginas».
18. Julia dice, «¿Bien, entonces por qué eres tan entrometido?»
19. Continúa Julia, «Deberías ocuparte de tus propios asuntos».
20. Dice Francisco, «La única razón por la que me he metido es que el jaleo que estabais armando me molestaba. Esa es la única razón».
21. Julia dice, «Francisco, no creo que hayas dicho una palabra sincera en todo el día».
22. Francisco comienza a protestar, y Julia se aleja de él dando un portazo.

Al final de nuestra historia, Francisco se vuelve hacia la audiencia y dice, «¿Por qué tienen que pasarme a mí siempre estas cosas?», y decide marcharse a tomarse un trago.

Respuestas al ejercicio 7

1. Pregunta de reproche, generalización sobre maneras de ser.
2. Pregunta de reproche.
3. Declaración del tipo «eres malo», generalización sobre maneras de ser.
4. Declaración del tipo «deberías...»
5. Declaración del tipo «has hecho algo mal».
6. Pregunta de reproche.
7. Declaración del tipo «has hecho algo mal».
8. Declaración en defensa propia.
9. Pregunta de reproche.
10. Declaración del tipo «eres malo», generalización sobre maneras de ser.
11. Pregunta de reproche.
12. Pregunta de reproche.
13. Declaración del tipo «has hecho algo mal».
14. Pregunta de reproche.
15. Corte de la conversación.
16. Declaración del tipo «hiciste algo mal», generalización sobre maneras de ser.

17. Declaración de defensa propia.
18. Pregunta de reproche, generalización sobre maneras de ser.
19. Declaración del tipo «deberías...»
20. Declaración de defensa propia.
21. Declaración del tipo «hiciste algo mal».
22. Corte de la conversación.

Ejercicio 8: Composición de ejemplos de mensajes que dificultan el diálogo

Componga dos o tres ejemplos de cada uno de los siguientes mensajes obstructores del diálogo. Rememore cualquier ejemplo de los mismos de la vida real. ¿Cuáles fueron sus efectos?

Corte de la conversación.
Pregunta de reproche.
Generalizaciones sobre maneras de ser.
Declaraciones del tipo «eres malo».
Declaraciones del tipo «hiciste algo mal».
Declaraciones del tipo «ese algo tuyo es malo».
Declaraciones del tipo «deberías...»
Declaraciones de defensa propia.

7. Sarcasmo

Definición: el sarcasmo es un modo de expresar hostilidad mediante un comentario ingenioso o humorístico, generalmente de sentido opuesto a lo que se quiere decir.

Ejemplos: «¿No te parece que me has gritado ya lo suficiente? Quiero decir, que quizá necesite hoy algo más para satisfacer mi cupo diario.»

«Claro, tú nunca llegas tarde. Todos estamos convencidos de ello.»

«Muchísimas gracias. Eres realmente muy amable. Tan amable que me entran ganas de llorar.»

«Verdaderamente excelente la cena que nos has preparado esta noche. Quizá de ahora en adelante pare en un McDonald's antes de llegar a casa.»

«No, no me molestan tus sollozos. ¡Son como música para mis oídos! ¡Por favor, continúa!»

«¡Sabías que lo que se supone debes hacer es golpear la bola?

Ya sabes, con las cuerdas. La mayoría de las veces el aire producido por el movimiento de la raqueta no resulta suficiente para devolverla.»

Efectos: el sarcasmo permite evitar la responsabilidad de los sentimientos de hostilidad que puede suscitar quien envía el mensaje; siempre puede alegar, «Oh, sólo estaba bromeando». El receptor del mensaje sarcástico se ve a menudo llevado a pensar una réplica o contraataque sarcástico de algún tipo, en vez de realizar modificación alguna en el comportamiento en cuestión. Si el receptor carece de la rapidez o del ingenio suficiente para imaginar una réplica apropiada, se siente a menudo enfadado ante el mayor poder de su oponente, siente celos de sus facultades humorísticas, y se muestra deseoso de enfrentarse a él en un campo de batalla distinto. Por tanto, el sarcasmo promueve el ataque y la defensa, en vez de la negociación.

8. Orden

Definición: ordenar es indicar a otra persona que haga algo con un tono de voz autoritario, bajo el supuesto de que dicha persona no tiene elección.

Ejemplos: «No vas a salir esta noche y no hay nada más que hablar.»
«Baja el volumen de ese tocadiscos ahora mismo.»
«No permito que se fume en mi casa.»
«No puedes hacer ese tipo de cosas en este sitio.»
«Borra inmediatamente esa sonrisa de tu cara.»

Efectos: la persona que recibe la orden se da cuenta, en cierta medida, de que quien ordena se ve a sí mismo como una persona más poderosa. A menudo siente resentimiento por ello y/o desea utilizar determinado poder para deponer a quien ordena. Por tanto, las ordenes suscitan luchas de poder. Si, por el contrario, la persona que recibe la orden no tiene ningún inconveniente en acatarla pasivamente, es generalmente porque ha adquirido tal capacidad a expensas del propio individualismo e iniciativa.

9. Incongruencia entre el mensaje verbal y el no verbal

Definición: quien envía el mensaje comunica algo mediante su expresión facial, tono de voz, o expresión corporal, pero no expone

las cartas sobre la mesa al no respaldar esta comunicación con un mensaje verbal del mismo significado. O lo que resulta incluso más confuso, el mensaje verbal contradice el mensaje no verbal.

Ejemplos: «Está bien, vete y hazlo sin mí. Estaré perfectamente bien quedándome solo en casa. No te preocupes por mí.» (Dicho en un tono amargo, y compadeciéndose de sí mismo.)

«No, no estoy enfadado, estoy bien, me siento perfectamente bien y todo funciona correctamente.» (Dicho en tono de auto-compasión.)

«Decídelo tú mismo. La decisión depende totalmente de ti; yo me quedo al margen.» (Si la otra persona adopta la decisión «equivocada», el que habla, mostrando gran desacuerdo y asombro, dice, «¿Qué, has decidido eso?», y su cara denota expresión de desdén.)

«Si es eso lo que quieres hacer, me parece bien.» (Dicho en un tono de voz que significa, «Si quieres comportarte como un loco, yo no puedo detenerte».)

«La verdad es que me gustaría salir contigo, pero me han pedido que haga una cosa, y no puedo romper el compromiso.» (Diciendo esto sin mantener el contacto visual, ni sonreír a la otra persona; dando unas respuestas muy escuetas a las preguntas del otro, y excusándose de seguir la conversación tan pronto como le es posible.)

«¡Ya nunca me demuestras cariño! Apenas me tocas como pretendes.» (Diciendo esto con un tono de voz enfadado y amenazador, y adoptando una postura rígida y no permisiva.)

«¡No, no estoy enfadado contigo!» (Diciendo esto con un tono de voz brusco, después de haber realizado varios comentarios sarcásticos.)

«Está bien. No te cortes y fuma, no me importa.» (Y el que habla se retira todo lo lejos que puede del humo, abanica el aire y da grandes toses.)

«Quiero que seas independiente.» (Diciendo esto la madre inmediatamente después de haber limpiado la habitación del hijo.)

Efectos: los mensajes no verbales son a menudo eficaces para expresar sentimientos, pero no para hacer saber al receptor la actuación específica que ha suscitado dicho sentimiento y las razones del mismo. Tampoco resulta adecuado para hallar soluciones a los problemas que originan sentimientos de desagrado. A fin de hallar dichas soluciones, es necesario respaldar los mensajes no verbales con mensajes verbales del mismo significado, para que ambos canales contribuyan a la comunicación y no interfieran entre sí.

Los mensajes verbales y los no verbales que se contradicen mutuamente resultan a menudo muy confusos para el receptor. Éste

puede responder a la situación con mensajes igualmente contradictorios perpetuando una situación de mutuo engaño; o inconscientemente desarrollar un «síntoma» en orden a eludir el conflicto provocado por los mensajes contradictorios. Por ejemplo, el receptor del mensaje, «¡Ya nunca más me demuestras cariño!» (Dicho en un tono enfadado y de prohibición), está recibiendo dos mensajes: uno verbal que dice: «Muéstrame cariño», y otro no verbal que dice: «No me muestres cariño». El receptor puede incluso llegar a desarrollar, por ejemplo, impotencia o un dolor de espalda que le impida, a él o a ella, mantener una relación sexual, a fin de eludir el mensaje desagradablemente contradictorio.

10. Amenaza

Definición: una persona está amenazando cuando utiliza una amenaza como medio para expresar un deseo o sentimiento intensos, tratando mediante la misma de satisfacerlos.

Ejemplos: «Si te gusta tanto estar con ella, quizá deberíamos romper nuestra relación y no volver a vernos más.» (Para diferenciarlo de, «Me duele muchísimo ver que te lo pasas tan bien con ella porque me hace pensar que ella te gusta más que yo».)

«Si no puedes dedicarme más tiempo, quizá debería marcharme y volver a vivir con mi madre.» (Para diferenciarlo de, «¡Me desagrada en extremo que pases tan poco tiempo conmigo!; a eso le doy un diez sobre diez».)

«Si vuelves a hacerlo una vez más, vas a desear no haberlo hecho jamás.»

«Pasa esto de nuevo, y me voy.»

Efectos: a veces, las relaciones se rompen y la comunicación se corta no porque las personas sean más felices separándose, sino porque se han hecho amenazas de romper la relación, como un modo de expresar la intensidad de un sentimiento, hasta que una de las partes se ha visto obligada a llevar a cabo la amenaza después de que la otra le ha cogido en abrenuncio.

Las amenazas pueden constituir una parte adecuada del proceso negociador, cuando simplemente expresan lo que una persona está dispuesta a aceptar y lo que no está dispuesta a aceptar. Por ejemplo, «Si me vuelves a golpear otra vez, me marcho para no regresar jamás», puede ser sencillamente la declaración de un hecho. La amenaza obstruye la satisfacción de los deseos cuando es más exagerada de lo que los deseos, intenciones o necesidades de quien la comunica suponen, y la emplea por carecer de un modo mejor de

expresar los sentimientos. Muchas de las amenazas encajan dentro de esta categoría.

11. Expresión de insatisfacción a través de terceros

Definición: se considera expresión de insatisfacción a través de una tercera persona a una declaración que no expresa directamente dicha insatisfacción a la persona que causa la ofensa, sino a alguna otra.

Ejemplos: «Siento que hayamos llegado tarde. Julia nunca logra acudir a tiempo a sus citas.»

(Durante una fiesta, alguien menciona la actitud machista masculina.) María dice, «Oh, Juan nunca ha demostrado tener actitud alguna de ese tipo, no, qué va» (y dirige una mirada a Juan expresando conjuntamente una sonrisa de burla y desprecio).

Efectos: además del daño proviniente, en primer lugar, de la propia expresión de insatisfacción, el blanco de la misma, si se haya presente, tiene que soportar en este caso la vergüenza adicional de que sus defectos se expongan delante de otras personas que acaso no sean comprensivas. Si la persona a quien se ofende no está presente, quien expresa su insatisfacción a través de terceros, descarga cierta hostilidad que puede herir al causante de la ofensa sin darle siquiera la oportunidad de cambiar la conducta ofensora. Por tanto, en este mensaje vemos una combinación de ataque y elusión, combinación que se haya presente en muchos de los mensajes obstructores.

12. Generalización excesiva

Definición: generalizar excesivamente es hacer una declaración tan amplia que resulta imposible de verificar, a fin de evitar una manifestación más específica sobre los sentimientos nacidos en una relación.

Ejemplos: «Las mujeres no saben administrar el dinero. Y eso es todo lo que se puede decir sobre el tema.» (Para diferenciarlo de, «No me gusta el hecho de que perdieras dinero la semana pasada en ese negocio».)

«No te importo nada. Nunca me prestas atención. Nada de lo que hago te parece bien.» (Para diferenciarlo de, «No me agradó que no me escuchases en aquella ocasión».)

«No se puede esperar nada de las personas que no terminan el bachillerato superior.» (Para diferenciarlo de, «La verdad es que me molesta que nuestro hijo haya abandonado sus estudios de bachillerato».)

Efectos: la generalización excesiva hace que las personas desperdicien el tiempo hablando de temas que carecen de importancia en lo que concierne a su relación, o que adopten posturas en las que no creen realmente como modo indirecto de hablar sobre algo importante. Hace que la gente desvíe la hostilidad hacia grandes grupos de personas inocentes en vez de centrarla sobre la persona concreta que ha causado el daño.

13. Cambios intencionados de conversación

Definición: un cambio intencionado de conversación es una respuesta que modifica el tema de la discusión, a pesar de las señales que la otra persona da de querer tratarlo con mayor extensión.

Ejemplos: los siguientes diálogos ilustran cambios intencionados de conversación.

1. Primera persona: «Me he estado preguntando varias cosas sobre nuestra actual situación financiera...» Segunda persona: «Claro, yo también... Espero que nos devuelvan los impuestos pronto. A propósito, antes de que me olvide, he visto a la tía Adela hoy y me ha preguntado por tí...»
2. Primera persona: «No lo entiendo. ¿Dices que no estás de acuerdo conmigo en que la astrología dice cosas sobre las personas, y sin embargo opinas que es interesante?»
   Segunda persona: «Sí, la razón por la que pienso que es interesante es que posibilita a que las personas se conozcan.» (La segunda persona toma otra cucharada de la comida mientras la primera piensa en esto último.)
   Tercera persona: «¿No te gustan las alubias? ¿Sabías que son de la huerta? ¿No te parece que son mejores que las que se compran en la tienda?»

Efectos: el efecto de este tipo de respuesta es que nunca llegan a finalizarse o resolverse los asuntos y que las conversaciones nunca se mantienen hasta el punto de máxima utilidad o máximo interés. Cuando se utiliza este tipo de mensaje con profusión, las conversaciones suelen poseer un carácter disperso: se tocan y se abandonan muchos temas, y la conversación va rebotando de uno a otro. En determinadas ocasiones, este mensaje lo utilizan sin mala intención

aquellas personas a quienes les surge algo en la imaginación y temen olvidarlo si no lo revelan inmediatamente. O que hayan estado esperando a que se produzca el primer respiro en la conversación para poder decirlo, y que no han estado escuchando lo suficiente a las demás personas para juzgar si éstas desean o no un cambiar de tema. En otras ocasiones, esta respuesta constituye un modo de evitar que se trate de cualquier tema a no ser de un modo superficial, por miedo a que la profundización en el mismo pudiera llevar a algo amenazador.

14. Ignorar los mensajes importantes del interlocutor

Definición: ignorar los mensajes importantes del interlocutor es dar una respuesta que no tiene relación o la tiene mínima con un mensaje importante enviado por dicho interlocutor.

Ejemplos:

1. Paciente: «Doctor, sigo dándole vueltas a la posibilidad de tener cáncer o contraerlo y cómo serían las cosas si eso sucediera, ¿me entiende?»
   Doctor: «¿Ha mejorado la tos?»
2. Esposa: «¡Uff, vaya día he tenido hoy!»
   Marido: «¿Te has acordado de recoger mis pantalones?»
3. Esposa: «¿Qué te parece ir a la playa?»
   Marido: (Parece indeciso, se revuelve ligeramente, duda) «Bien, ... creo que estará bien; tu padre estará allí, y esto... bueno, creo que estará bien.»
   Esposa: «Muy bien. He oído que se espera un tiempo excelente.» (La esposa no se percata del evidente hecho de que su marido se siente incómodo por algo, algo que aparentemente tiene que ver con su padre.)

Efectos: al utilizar este mensaje, se eluden cuestiones importantes, a no ser que la persona a quien se está ignorando haga presión para seguir con el tema; por tanto, este tipo de mensaje se emplea para eludir asuntos.

La persona a quien se ignora suele molestarse por el aparente desinterés de la otra. Puede que le dé la impresión de no ser querida, de que la otra no se ocupa de ella, o de que le está desairando. A la mayoría de la gente le resulta muy gratificante comprobar que sus mensajes son atendidos y muy frustrante que sean ignorados.

15. Ataque de un tema nuevo

Definición: atacar un tema nuevo es introducir un asunto, ajeno a la conversación, que hiere o amenaza a una de las partes, durante la discusión de otro tema y antes de que se realice progreso alguno con el tema inicial. Esta maniobra se emplea generalmente para intentar protegerse de los sentimientos de temor desplazando la culpa hacia la otra persona.

Ejemplos: «Sí, quizás yo bebo demasiado, pero tú harías beber a cualquiera. Qué coincidencia que tu primer marido también bebiera demasiado, ¿verdad? Y tu madre es justamente del mismo estilo.» (La discusión se desvía dirigiéndose hacia el primer marido y la madre; la pareja tiene ya suficiente tema para tratar por el momento, sin tener que incluir a ellos en la discusión.)

«Sí, olvidé recoger tu ropa de la tintorería. Pero, maldita sea, si no gastases todo nuestro dinero, podríamos pagar para que nos los trajeran hasta aquí. Y no creas que no sé con quién te lo gastas.» (Ahora la pareja tiene que discutir sobre la ropa olvidada, el gasto del dinero y la presencia de una relación externa, todo al mismo tiempo.)

Efectos: los temas que se ponen al descubierto durante las discusiones acaloradas, como en los ejemplos anteriores, son obviamente importantes y es necesario tratarlos. El hecho de que se descubran en una disputa sobre otro tema, demuestra que se han mantenido ocultos en el pasado y deben necesariamente discutirse. Sin embargo, al traerlos a colación dentro de otra disputa lo más probable es que la pareja se encuentre con que quiere abarcar más de lo que se puede apretar. Cualquiera de las partes puede lanzarse de un tema a otro, empleando el cambio en la conversación a fin de liberarse de la presión que se le impone haciendo que ésta recaiga sobre la otra parte. A no ser que sepan detenerse y accedan a discutir cada tema por separado, corren el riesgo de no llegar a ninguna parte con todos ellos. Por tanto, experimentan el dolor de ser atacados en temas importantes e hirientes sin obtener el placer de llegar al entendimiento en alguno de dichos temas.

16. Disputa sobre diferentes versiones de sucesos pasados

Definición: la disputa sobre diferentes versiones de sucesos pasados es una respuesta que implica desacuerdo con la descripción que otra persona hace de algo sucedido en el pasado, la considera falsa, o proporciona una descripción diferente.

Ejemplos:

1. Primera persona: «Hace poco dijiste que pensabas que yo era demasiado exigente.»
   Segunda persona: «¡Yo no dije eso!»
   Primera persona: «Sí lo hiciste. ¡Te lo oí decir aquí mismo!»
2. Primera persona: «...Y aquella noche llegué a eso de las diez y media...»
   Segunda persona: «No eran las diez y media. ¡Era ya pasada la media noche!»
   Primera persona: «¡No podía ser media noche, porque la película de media noche no había empezado todavía!»
   Segunda persona: «Sí podía ser: la película no empezó aquella noche hasta las doce y media.»
3. Juan: «... Y entonces Elena le dijo al señor Ruiz que no le gustaba el pastel...»
   Elena: «Yo no dije eso. Solamente dije que me gustaban los pasteles con muchas manzanas dentro.»
   Juan: «Elena, sabes que dijiste que no te gustaban los pasteles que no tenían muchas manzanas dentro».

Efectos: nueve de cada diez veces lo que ha sucedido en el pasado resulta inoportuno, y con este tipo de respuesta no se consigue otra cosa que disgustar a ambas personas. Lo que resulta oportuno es aquello que cada persona desea o quiere ahora de la conducta actual o futura de la otra. ¿Quieres que sea a partir de ahora menos exigente? ¿Quieres que llegue más temprano? ¿Quieres que me disculpe ante el señor Ruiz o que tenga más tacto en el futuro? Estos son los temas que conducen a la negociación y resolución de los problemas planteados en los ejemplos anteriores.

Si dos personas están más interesadas en asignar la culpa de una acción pasada que en resolver el problema para el futuro, tal y como sucede en demandas y juicios, la disputa sobre diferentes versiones de sucesos pasados puede resultar muy útil y oportuna. Sin embargo, fuera de la corte, donde no hay juez, raras veces conduce a algo.

Ejercicio 9: Clasificación de mensajes que dificultan el diálogo

Cada declaración del siguiente ejercicio es ejemplo de una de los siguientes tipos de mensaje:

Sarcasmo.
Orden.

Incongruencia entre el mensaje verbal y el no verbal.
Amenaza.
Expresión de insatisfacción a través de terceros.
Generalización excesiva.
Cambios intencionados de conversación.
Ignorar los mensajes importantes del interlocutor.
Ataque de un tema nuevo.
Disputa sobre diferentes versiones de sucesos pasados.

Clasifique cada una de las declaraciones siguientes en una o más de las categorías anteriores. Las respuestas están al final del ejercicio.

1. Marta dice, «Jorge, ¡dime que me quieres!». (Marta dice esto con el tono de voz de un sargento de la Marina y con un aspecto bastante hostil.)
2. Jorge responde, «¡Te quiero, te quiero!» (Jorge dice esto con un tono de voz muy agrio y frunciendo el ceño, como si dijese, «¡De acuerdo, de acuerdo, ya vale!»)
3. Marta responde, «Jorge, ¡eres tan romántico! No creo que en toda tu vida hayas dicho a alguien algo amable, y mucho menos hayas sentido algo de pasión». (De hecho, Jorge ha hecho ambas cosas en varias ocasiones.)
4. Jorge responde, «Oh, sí, Marta. Lo he hecho. Recuerdo que una vez te dije que para estar tan gorda no sudabas demasiado».
5. Marta responde, «Y tú te preocupas de que yo esté gorda, cuando todos los miembros del instituto saben que eres un alcohólico. O al menos se lo habrán imaginado después del numerito que montaste durante la fiesta de hace dos noches».
6. Jorge responde, «No fue hace dos noches, Marta; fue hace tres noches. Me deslumbra tu precisión mental, querida».
7. Marta grita, «¡Cállate! ¡Estate callado!».
8. Jorge dice, «Eres tan delicada, tan femenina. Eso es lo que me encanta de ti, Marta».
9. Marta responde, «Yo cuidaría más mis palabras, casanova. Ten cuidado o te dejo, y entonces sabrás lo que te va a durar el trabajo aquí, en este colegio».
10. En este instante, llega Dulce y llama a la puerta; Jorge la deja entrar con estas palabras, «Adelante, Dulce, pasa, Marta estaba entreteniéndome con su deliciosa conversación. Te dejo mi lugar, a pesar de lo mucho que me duele hacerlo».
11. Jorge se marcha, dejando a Marta y a Dulce. Dulce dice,

«Marta, me alegro de verte, estoy contenta de estar contigo otra vez». (A pesar de que Dulce dice esto con un tono de voz sincero, su nerviosismo le está haciendo casi temblar.)

12. «Estupendo», dice Marta, desorbitando la mirada.
13. Dulce dice, «Algunas de las cosas que Jorge dijo la otra noche... bueno, hay unas cuantas que no capté exactamente».
14. Marta dice, «¿Qué te gustaría beber? Hace calor fuera, ¿verdad?».
15. En ese momento, entra Jorge llevando puesto solamente un traje de baño muy escandaloso, y atrayendo la atención de Marta y Dulce al pasar delante de las mismas. Dice en voz alta, «No me prestéis atención. No interrumpáis vuestra conversación. Solamente voy a tomar un poco el sol».
16. Marta grita, «Sales ahí fuera de esa facha, y no vuelves a entrar jamás».
17. Jorge comenta a Dulce, «Marta tiene un humor bastante malo; tendrás que disculparla. A propósito, ¿dormiste bien la otra noche cuando llegaste a casa? Era bastante tarde, ¿no?».
18. Marta dice, «No fue por la noche. Fue por la mañana».
19. Jorge sale fuera. Dulce dice a Marta, «Marta, sabes que hay un grupo de terapia, y que todos aquellos que se someten a terapia alcanzan la verdadera felicidad. Estaba pensando que Jorge...».
20. Marta dice, «Sí, sí. A propósito, ¿has oído que han contratado a un nuevo profesor en el departamento de sociología?».

(El final de la historia es que Jorge y Marta deciden acudir a un grupo de formación en técnicas de comunicación. Posteriormente, se sienten más satisfechos y sólo vuelven a las viejas discusiones de vez en cuando, para divertirse y asegurarse de que aún pueden mantenerlas.)

Respuestas al ejercicio 9

1. Incongruencia entre el mensaje verbal y el no verbal, orden.
2. Incongruencia entre el mensaje verbal y el no verbal.
3. Sarcasmo, generalización excesiva.
4. Sarcasmo.

5. Ataque de un nuevo tema.
6. Disputa sobre diferentes versiones de sucesos pasados.
7. Orden.
8. Sarcasmo.
9. Amenaza, «casanova» es un sarcasmo.
10. Sarcasmo, expresión de insatisfacción a través de terceros.
11. Incongruencia entre el mensaje verbal y el no verbal.
12. Sarcasmo.
13. Expresión de insatisfacción a través de terceros.
14. Ignorar un mensaje importante del interlocutor, cambio intencionado de conversación.
15. Incongruencia entre el mensaje verbal y el no verbal.
16. Amenaza.
17. Expresión de insatisfacción a través de terceros, ignorar los mensajes importantes del interlocutor, cambio intencionado de conversación.
18. Disputa sobre diferentes versiones de sucesos pasados.
19. Generalización excesiva, expresión de insatisfacción a través de terceros.
20. Ignorar los mensajes importantes del interlocutor, cambio intencionado de conversación.

Ejercicio 10: Composición de mensajes que dificultan el diálogo

Componga dos o tres ejemplos de cada uno de los siguientes mensajes obstructores del diálogo. Rememore cualquier ejemplo del pasado. ¿Cuáles fueron los efectos?

Sarcasmo.
Orden.
Incongruencia entre el mensaje verbal y el no verbal.
Amenaza.
Expresión de insatisfacción a través de terceros.
Generalización excesiva.
Cambios intencionados de conversación.
Ignorar los mensajes importantes del interlocutor.
Ataque de un nuevo tema.
Disputa sobre diferentes versiones de sucesos pasados.
Continuamos con los mensajes que dificultan el diálogo.

17. Disculpa innecesaria y autoinculpación

Definición: cuando una persona se disculpa y se echa a sí misma la culpa no porque considere realmente cierto lo que está diciendo,

sino a fin de librarse de la otra persona, está empleando la disculpa innecesaria y la autoinculpación.

Ejemplos: «Siento haberte criticado, no lo decía en serio, lo retiro. No volveré a hacerlo.» (Para diferenciarlo de, «Realmente te ha molestado que haya dicho eso, ¿eh? Siento que te resultara tan molesto. ¿Se te ocurre algún modo de que yo te diga cosas como ésas sin que te resulten tan desagradables?».)

María está muy enfadada y comienza a tirar cosas en respuesta a una discusión sobre el modo como Juan se comportó con su madre. (Juan había dicho a la madre de María que le agradecería que no tratara de influir en la decisión concerniente a su empleo.) Juan dice, «Lo siento, María, sé que no debía haber dicho lo que dije. No volveré a hacerlo. ¿Me perdonas?» (Para diferenciarlo de, «María, veo que lo que dije te ha puesto enfadada, pero no sé muy bien por qué. Me gustaría aclararlo, si quieres».)

Efectos: si Juan se disculpa, hace promesas y acepta la culpa en respuesta al asedio de María, le está haciendo ver que volviendo a asediarle en el futuro conseguirá sacarle nuevas disculpas y promesas. Por lo tanto, él está recompensando una actuación de ella que le desagrada. Además, está diciendo cosas que no siente; la verdad, probablemente, aparecerá tarde o temprano de algún modo indirecto, muy probablemente cuando él incumpla las promesas o demuestre que realmente no siente lo que hizo. Entonces, este esquema volverá a repetirse, evitándose siempre la discusión del verdadero asunto.

18. Charla excesiva sobre sucesos externos

Este tipo de diálogo ha sido ya mencionado en el capítulo sobre mensajes factores del mismo. Cierto uso de la charla sobre sucesos externos resulta indispensable en las conversaciones sociales normales y en el proceso de conocimiento de una persona. Sin embargo, puede utilizarse también como método para evitar la confidencia personal y la negociación sobre temas que resultan importantes para la relación. Cuando se utiliza con una frecuencia mayor que la ocasional, generalmente interfiere en el diálogo.

19. Suponer en vez de comprobar

Definición: si se está suponiendo que la percepción de un mensaje ambiguo o no verbal ha sido correcta sin comprobarlo de modo verbal, entonces se está suponiendo en vez de comprobar.

Ejemplos: María y Juan regresan temprano a casa de María, y ésta se despide apresuradamente de Juan. Juan deduce que no le gusta a ella y nunca vuelve a pedirle que salga con él. (De hecho, Juan le gusta muchísimo a María. Ella había contraído una colitis durante un viaje reciente y estaba a punto de irse en diarrea cuando se separaron en el umbral de su puerta. Si él hubiera comprobado el mensaje no verbal de María habría descubierto que su percepción inicial era incorrecta.)

Alfredo ha escrito un poema y se lo ha mandado por correo a Juana. Posteriormente, Juana se cruza con Alfredo y le lanza una mirada de desaprobación. Él deduce que a ella no le ha gustado que le dedicase el poema y se siente herido. De hecho, el cartero dejó el poema en un buzón equivocado y la persona que lo ha encontrado lo ha arrojado a la basura. La mirada de desaprobación que Juana le lanzó era porque los pantalones que Alfredo llevaba le recordaban a los que su padre solía ponerse para ir a pescar; ella odiaba aquellas excursiones de pesca. Si Alfredo hubiera comprobado el mensaje no verbal, se habría enterado de ello.

Efectos: los malentendidos persisten sin que lleguen a aclararse. Se fundamentan las acciones hacia las demás personas en suposiciones erróneas.

20. Resentimiento oculto

Definición: el resentimiento oculto o resentimiento callado supone sentir resentimiento hacia otra persona a causa de la conducta de ésta y no pedir que lo modifique.

Ejemplos: José tiene la costumbre de interrumpir a Carmen. Cuando lo hace, Carmen interiormente se pone que echa humo pero no dice una palabra. Durante una velada en la que él ha hecho esto numerosas veces, ella descubre que él ha perdido totalmente todo el atractivo sexual que ejercía sobre ella.

Carmen se ha estado sintiendo descentrada y un día no limpia la casa. José, a su regreso, comienza a moralizar sobre el hecho de que ella «ha hecho mal» no limpiando la casa y le ordena que lo haga inmediatamente. Ella accede, ocultando su resentimiento, hasta que un dolor de cabeza provocado por la tensión le obliga a detenerse.

El jefe de Juan le ha estado ordenando a éste que se apresure a finalizar un trabajo en una fecha concreta. El jefe sabía que esa fecha se estaba acercando pero dejó que el trabajo permaneciese en su despacho sin dárselo a Juan durante varios días, sencillamente

porque no había tenido tiempo para ello. Juan está enfadado con su jefe pero no dice nada. Regresa a casa y comienza a regañar a Luisa por cualquier cosa insignificante.

Efectos: tres de los efectos producidos por el resentimiento oculto se ilustran en los ejemplos anteriores: un enfriamiento gradual de los sentimientos de cariño y los sentimientos sexuales hacia la otra persona, síntomas psicosomáticos, y rabia que se descarga sobre algún «espectador inocente». En cualquiera de los tres ejemplos anteriores, una declaración de deseo o sentimiento hecha con tacto podría probablemente haber impedido resultados desagradables.

21. Actos provocados por la ira

Definición: un acto provocado por la ira es llevar a cabo una acción que hiera a otra persona a fin de obtener venganza por algo que esa otra persona hizo y nos puso furiosos.

Ejemplos: Juan le llama «perra» a María, y ella responde al insulto dándole una bofetada en la cara.

Ruiz y García mantienen una discusión acalorada. Ruiz arroja de un manotazo todos los papeles y objetos que García tenía sobre la mesa al suelo.

Tomás sabe que a Silvia no le agrada el humo de los cigarros puros. Tomás está enfadado con Silvia por algo que ni siquiera le ha mencionado, y ahora que está con ella enciende un puro.

Francisco sabe que a su mujer le duele mucho y le causa gran enfado que se emborrache. Está furioso con ella porque piensa que ella ha demostrado demasiado interés por otro hombre; así que llega borracho a casa.

José sabe que sus padres basan gran parte de su orgullo en que él triunfe. Él lleva ya mucho tiempo enfadado con ellos porque no le aceptan tal y como es, porque no se ocupan de él y porque desprecian cualquier logro que no esté de acuerdo con sus preferencias. Abandona la universidad, lo cual les hace avergonzarse y preocuparse.

Efectos: los actos provocados por la ira pueden ser obvios o sutiles. Cuando son obvios, como, por ejemplo, la bofetada de María a Juan, suelen provocar furia y el deseo de desquitarse; es decir, hacen que la otra persona desee también cometer un acto provocado por la ira. Si se provoca la Tercera Guerra Mundial y nos hacemos estallar en pedazos, ello constituirá el ejemplo por excelencia

de un acto provocado por la ira como sustituto de una comunicación más civilizada.

Cuando el acto provocado por la ira es sutil, tanto el actuante como el receptor pueden no darse cuenta de estar suscitando sentimientos iracundos; los efectos destructivos se sienten sin que ninguno de ellos comprenda íntegramente la situación. Por ejemplo, José puede no ser consciente de haber abandonado la universidad principalmente para herir a sus padres, y Francisco puede no darse cuenta de que se emborracha fundamentalmente para fastidiar a su mujer. Sin embargo, después de considerar la situación en un ambiente que permita la reflexión, por ejemplo, mediante psicoterapia, puede que descubran que los actos provocados por la ira tenían un motivo importante, y decidan expresar el enfado de un modo más directo y mediante formas menos autodestructivas.

Sin embargo, a pesar de todos los efectos negativos, de vez en cuando los actos provocados por la ira acarrean al menos una reducción temporal del comportamiento indeseado de alguien, al castigar dicho comportamiento. Por esta razón se continúan utilizando, a pesar de que existen métodos mucho más cómodos para solucionar los conflictos.

22. Consejo prematuro

Definición: cuando se ofrece consejo o se proporciona una solución a un problema de alguien sin haberle alentado primero a que hable sobre el mismo y lo examine con libertad, se está dando un consejo prematuro.

Ejemplos: Jaime dice, «El jefe me ha estado molestando; sigue dándome demasiado trabajo». Alicia responde, «Si yo fuese tú, ya me iba a callar. Yo no permitiría que nadie me anduviese presionando».

Luis se ha estado quejando de sentirse aburrido y falto de energía. Patricia dice, «¡Lo que tú necesitas es más actividad! ¡Cultiva algún «hobby»! Es hora de que te sientas mejor».

Francisco le ha dicho a Juana que existen ciertas cosas en su relación de las cuales se siente insatisfecho. Juana dice, «Bueno, cuando cambie de empleo durante el verano, pasaremos más tiempo juntos. Creo que eso solucionará la mayoría de nuestros problemas».

Efectos: el consejo prematuro tiende a crear un falso sentido de conclusión y, por tanto, a impedir la continuación de un diálogo provechoso. A menudo, el consejo prematuro resulta equivocado,

puesto que no se basa en información suficiente. En el tercer ejemplo de los anteriores, el pasar más tiempo juntos no tiene por qué resolver los problemas de Juana y Francisco. Pudiera ser que Francisco tenga miedo de no satisfacer sexualmente a Juana y que la perspectiva de pasar más tiempo juntos sea precisamente lo que teme. En el primer ejemplo, puede que el jefe de Jaime no le esté encomendando tarea excesiva; en vez de ello, puede que Jaime esté preocupado por sufrir un ataque al corazón al haber alcanzado la edad en que su padre sufrió uno. Al darle un consejo prematuro, Alicia hace que sea más difícil examinar juntos las auténticas cuestiones.

23. Palabras y frases indefinidas

Definición: las personas emplean, a veces, palabras y frases indefinidas para evitar la molestia o la vergüenza que les produce hablar directamente de determinados hechos.

Ejemplos: «Creo que lo de volver a la otra cuestión que te molestaba también tiene que ver con todo esto de lo que hemos estado hablando.» (Para diferenciarlo de, «Creo que el hecho de que no haya sentido placer está relacionado con tus celos».)

«Creo que tu postura sobre el problema del empleo contribuyó, en parte, a lo que hemos notado últimamente sobre nuestro hijo.» (Para diferenciarlo de, «Creo que nuestro hijo se dio cuenta de tu deseo de abandonar la casa y el empleo y eso le dio miedo».)

Efectos: este tipo de mensaje se emplea a menudo para defenderse del miedo que ocasiona hablar abiertamente de un tema determinado. Cuando este mensaje se utiliza ante una tercera persona, por ejemplo, un terapeuta o amigo, a veces hace que ambas personas se digan algo sin que el tercero sepa de qué están hablando. Sin embargo, desafortunadamente, ni siquiera ellos mismos pueden, a veces, darse cuenta de lo que el otro está hablando; este tipo de mensaje confunde a todo el mundo. El antídoto para el mismo, al igual que para la generalización sobre maneras de ser, es la mención de conductas específicas.

24. Necesidad oculta de apoyo

Definición: necesitar cierto apoyo, que alguien «cuide de nosotros», determinada ayuda o comprensión de otra persona y, sin em-

bargo, no pedirlos es lo que se denomina necesidad oculta de apoyo.

Ejemplos: María sabe que Juan a menudo se olvida de las fechas señaladas, puesto que suele estar tan absorto en sus pensamientos que ni siquiera sabe en qué día vive. Le gustaría que el día de su cumpleaños la felicitase y celebrar una pequeña fiesta, pero se siente cohibida y no se atreve a recordarle a Juan la fecha. Llega su cumpleaños, Juan lo olvida, y ella se siente dolida.

Alfredo está trabajando en una tesis y tiene un director que generalmente se muestra muy crítico y provocador, y que a menudo representa el papel de abogado del diablo, haciendo críticas que ni siquiera él mismo cree. Normalmente Alfredo aprende con este método, pero últimamente se ha sentido muy desanimado con la tesis y le han surgido ciertos problemas que no sabe cómo solucionar. Alfredo podría decirle a su director, «La provocación resulta a veces de ayuda, pero en esta ocasión necesito un mayor respaldo». En vez de pedir apoyo, Alfredo no dice nada. El consejero sigue siendo el mismo de siempre y Alfredo se marcha lleno de resentimiento.

Julia ha recibido duras críticas de su jefe y se marcha a casa muy molesta y decaída. De camino a casa, desea recibir un poco de apoyo por parte de Miguel. Sin embargo, no le cuenta nada sobre el asunto. Él, por su parte, elije esa velada para decirle que no le gusta el modo como ha estado manejando la economía familiar, y ella se siente muy herida y resentida.

A Teresa le gustaría que Ricardo la sorprendiese de vez en cuando con un regalo o una tarjeta de felicitación, al igual que hacen algunos de los maridos de sus amigas. Ella nunca se lo ha dicho a Ricardo y él nunca tiene el detalle. Así pues, se siente resentida y dolida.

Efectos: necesitar apoyo y no recibirlo suele resultar muy frustrante. Algunas de las emociones negativas resultantes de la insatisfacción de la necesidad de apoyo tienen su origen en la infancia. Es decir, si siendo niño se ha sentido temor de que el deseo de apoyo se vea insatisfecho, parte de los sentimientos de frustración pueden pervivir hasta la vida adulta, sin siquiera ser uno consciente de ello. No ser amado ahora por un adulto no resulta tan peligroso como no ser amado por los propios padres cuando se es un niño, pero el temor que produce la falta de amor suele persistir aún. Resulta útil saber emplear los mensajes de petición de cariño, a fin de que se transmitan o se sepa que la respuesta no va a producirse y pueda hacerse algo para solucionarlo (es decir, acostumbrarse a recibir menos apoyo u obtenerlo en otro lugar).

Algunas personas piensan que los demás deben saber lo que necesitan sin tener que decírselo; que si lo tienen que pedir, el regalo, de algún modo, pierde valor. El único problema es que en muchas ocasiones la otra persona no sabe u olvida lo que su compañero desea. En consecuencia, suele ser mucho mejor pedir lo que uno quiere. Así, la otra persona puede decidir si desea o no dárselo. El único modo de saber lo que podemos esperar de los demás es diciéndoles lo que queremos; de otro modo, las falsas expectativas originadas en la infancia o en otras experiencias podrían persistir de por vida.

25. Representación de la necesidad de apoyo

Definición: representar la necesidad de apoyo es adoptar una postura relativamente desamparada a fin de comunicar la necesidad de ayuda y apoyo.

Ejemplos: un niño camina junto a su madre y trata sin éxito alguno de atraer su atención. Aunque no hay obstáculos en el camino con los que pueda tropezar, se cae y comienza a llorar. La respuesta de su madre es levantarle, cogerle y decirle palabras cariñosas.

Clara no ha recibido últimamente todo el apoyo que desea de Francisco. La tristeza le invade y se muestra alicaída, y él responde preguntándole qué le pasa, monstrándose especialmente amable y cuidándola con mayor atención.

Pedro no ha pedido ayuda a nadie siempre que ha podido evitarlo. En cierta ocasión, en la que se encuentra bajo una gran tensión, se emborracha tanto que no es capaz de llevar el coche hasta casa. Algunos de sus amigos le llevan a casa y ayudan a su mujer a meterlo en la cama. Sus amigos se dan cuenta de que este comportamiento es inusual en él, y después de este incidente preguntan cómo le va y le sugieren que quizás deba tomarse las cosas con más calma.

Efectos: a menudo el resultado de la representación de la necesidad de apoyo es la obtención de dicho apoyo, como sucede en los tres ejemplos anteriores, pero a costa de verse envuelto innecesariamente en una situación desamparada o desagradable.

A muchas personas les sorprende la idea de verse envueltos «adrede» en una situación desagradable sólo para que alguien les ayudase a salir de la misma; y que esta ayuda sea la recompensa que motiva el meterse en dicha situación desagradable. En los

ejemplos concretos, suele resultar difícil demostrar el motivo particular. Sin embargo, las principales teorías psicológicas acerca de las relaciones humanas reconocen este fenómeno: los conductistas denominarían a esta ayuda obtenida por la situación de desamparo «reforzo»; los teóricos del intercambio social dirían que el «balance» de la maniobra era favorable; los analistas de transacciones lo denominarían «obtención de caricias»; y los freudianos dirían que se había obtenido un «beneficio secundario».

Si uno es capaz de pedir apoyo directamente, por ejemplo, mediante la utilización de una declaración de deseo, y la otra persona puede atenderla, la representación de la necesidad de apoyo resulta innecesaria.

26. Hablar por otra persona

Definición: si uno trata de decir lo que una persona que está presente piensa o siente, pudiendo ella hablar por sí misma, se está apropiando del derecho de tal persona a definir su propio punto de vista; está, pues, hablando por otra persona.

Ejemplos: la señora Arcas y su hijo Tomás, de quince años, están hablando con un terapeuta. Sin haber preguntado a Tomás cómo ha pasado la semana, la señora Arcas dice, «No creo que Tomás se lo haya pasado demasiado bien esta semana. Ha estado deambulando por la casa con aire ausente. Creo que lo que necesita es salir, hacer más ejercicio y buscarse una novia. ¿Qué opina usted, doctor?».

Efectos: cuando Tomás oye hablar de él de ese modo, como si no estuviera allí, recibe varios mensajes. Uno de ellos es que sus propias opiniones sobre sí mismo carecen de importancia puesto que su madre ni le consulta ni le permite expresar sus ideas. Otro es que su madre piensa que él no debe poder decidir por sí mismo: el doctor y su madre deciden cómo se siente y lo que debe hacer. Otro más es que no necesita ni tomar decisiones ni cuidar de sí mismo, puesto que su madre pretende hacer ambas cosas por él. Si acepta estos mensajes, adoptará un modo de ser muy pasivo; si no los acepta, sentirá resentimiento hacia su madre.

En vez de eso, sería preferible que la madre consultara con Tomás cada una de las cuatro suposiciones, y no con el doctor, o, lo que incluso sería aún mejor, que animara y apoyara las propias declaraciones de Tomás sobre lo que él cree que es más importante.

Ejercicio 11: Clasificación de mensajes

Cada una de las declaraciones del ejercicio es ejemplo de uno de los siguientes tipos de mensaje.

Disculpa innecesaria y autoinculpación.
Charla excesiva sobre sucesos externos.
Suponer en vez de comprobar.
Resentimiento oculto.
Actos provocados por la ira.
Consejo prematuro.
Palabras y frases indefinidas.
Necesidad oculta de apoyo.
Representación de la necesidad de apoyo.
Hablar por otra persona.

Clasifique cada uno de los mensajes que vienen a continuación en una o más de las categorías anteriores.

1. Sin ninguna razón de peso han rechazado una propuesta que Juan ha presentado en el trabajo. En estas circunstancias, un compañero suyo se dirige a él en tono condescendiente, diciéndole, «Juan, espera a llevar un tiempo aquí antes de presentar propuestas. Hasta entonces, no te metas en líos. Ese es mi consejo».
2. Juan considera que este consejo no está fundamentado, y aunque le duele no dice nada a dicho compañero.
3. Juan vuelve a casa deseando que Elena le conforte, pero no le cuenta nada.
4. Juan se presenta un tanto circunspecto y con gesto de desaliento arroja el abrigo. Elena, viendo su expresión de acritud, supone que está enfadado con ella por alguna cosa pero no le pregunta nada al respecto.
5. Posteriormente, Elena dice, «¿Has vuelto a pensar algo más sobre lo que estuvimos hablando justo antes de que iniciáramos aquella otra conversación?».
6. Juan responde, «Si tienes algún problema de salud vete a ver al médico. Si no, no es necesario hacer nada. Eso es todo».
7. Elena responde, «La última vez que pedí hora para el doctor Blanco me dijeron que tendría que esperar dos semanas para que me recibiera. Entonces, fue cuando decidí llamar al doctor Moreno. El doctor Moreno tampoco me podía recibir mucho antes, y tuve que llamar un montón de

veces a su secretaria hasta que me dio hora. Entonces, me pregunté, «¿quién sabe si él mantendrá el compromiso?» Y me lo estuve preguntando durante todo el día...».

8. Juan se aburre muchísimo escuchando todo esto pero no dice nada por miedo a que Elena se enfade.
9. Elena observa que Juan parece aburrido y somnoliento y piensa que si tiene sueño es porque ella le ha estado manteniendo despierto hasta altas horas. Así que decide acortar la duración de sus relaciones sexuales nocturnas para que Juan pueda dormir lo suficiente.
10. A fin de comunicarle esta conclusión, Elena dice, «He estado pensando en ciertas cosas, en lo cansados que estamos ambos y me pregunto ...no sé...».
11. Juan dice, «Si estás preocupada por el descanso, procura tomarte un respiro de quince minutos todas las noches antes de cenar y medita. Es lo mejor que puedes hacer».
12. Juan continúa, «Me topé el otro día con Luis y me habló de la meditación. Fue a que le enseñaran a hacerlo, y le dijeron que trajese cuatro frutas y un pañuelo. Así que dijo para sí, "¿Dónde voy a encontrar un pañuelo a esta hora de la noche?" Se había olvidado del asunto hasta que dieron las seis y media, e iba a comenzar a las siete en punto...».
13. Elena dice, «Me pregunto si la meditación serviría para solucionar esos otros asuntos que hemos estado hablando de tarde en tarde...».
14. Juan dice, «Si estás interesada, inténtalo; y si no, no lo hagas. Es así de sencillo».
15. A Elena no le agrada el hecho de que Juan no sea capaz de ver términos medios; o blanco o negro; piensa esto para sí pero no dice nada.
16. Elena se enfada, se levanta y sale de la habitación dando un portazo.
17. Juan ve que Elena parece disgustada y supone que no le gusta la idea de hacer meditación.
18. Pocos minutos después, Juan entra en la habitación en que está ella y dice, «Bueno, de todas formas todas estas nuevas modas resultan algo ridículas».
19. Elena observa la expresión de desaprobación que aparece en la cara de Juan y supone que las «nuevas modas» a las que se está refiriendo no hacen referencia a la meditación, sino a las nuevas cortinas que ha comprado ese mismo día, puesto que Juan está mirando en esa dirección.
20. Elena, herida porque supone que él desaprueba las cor-

tinas, dice, «Lo siento, cariño... A veces pienso que no hago nada a derechas».

21. Elena desea algo de apoyo por parte de Juan, y para comunicarle este deseo, se limita a llorar y a darse palmadas en la frente.
22. Juan observa que ella se siente mal y supone que está enferma.
23. Juan dice, «¿Por qué no te pones un enema, Elena? Eso hará que te sientas mejor».
24. Elena solloza amargamente sin decir nada, sintiéndose a la vez enfadada y necesitada de apoyo.
25. Juan, incapaz de verla llorar dice, «Lo siento Elena. No pretendía enfadarte. Es que a veces no pienso; lo siento».
26. Juan continúa, «¿Por qué no te pones un vestido nuevo esta noche? Eso te animará».
27. Enrique, el hijo, entra en la habitación y Juan dice, «¡Enrique, tu madre está enfadada y quiere que la dejes en paz!».

Al final de la historia, Elena y Enrique se reúnen en la cocina y conspiran para «devolvérsela» a Juan.

Respuestas al ejercicio 11

1. Consejo prematuro.
2. Resentimiento oculto.
3. Necesidad oculta de apoyo.
4. Suponer en vez de comprobar por parte de Elena; representación de la necesidad de apoyo por parte de Juan.
5. Palabras y frases indefinidas.
6. Consejo prematuro.
7. Charla excesiva sobre sucesos externos.
8. Resentimiento oculto.
9. Suponer en vez de comprobar.
10. Palabras y frases indefinidas.
11. Consejo prematuro.
12. Charla excesiva sobre sucesos externos.
13. Palabras y frases indefinidas.
14. Consejo prematuro.
15. Resentimiento oculto.
16. Actos provocados por la ira.
17. Suponer en vez de comprobar.
18. Palabras indefinidas.

19. Suponer en vez de comprobar.
20. Disculpa innecesaria y autoinculpación.
21. Representación de la necesidad de apoyo.
22. Suponer en vez de comprobar.
23. Consejo prematuro.
24. Resentimiento oculto, necesidad oculta de apoyo.
25. Disculpa innecesaria y autoinculpación.
26. Consejo prematuro.
27. Hablar por otra persona.

Ejercicio 12: Composición de mensajes que dificultan el diálogo

Componga dos o tres ejemplos de cada uno de los siguientes mensajes obstructores del diálogo. Rememore ejemplos que haya visto en el pasado. ¿Cuáles fueron los efectos?

Disculpa innecesaria y autoinculpación.
Charla excesiva sobre sucesos externos.
Suponer en vez de comprobar.
Resentimiento oculto.
Actos provocados por la ira.
Consejo prematuro.
Palabras y frases indefinidas.
Necesidad oculta de apoyo.
Representación de la necesidad de apoyo.
Hablar por otra persona.

5

EJERCICIOS: CÓMO EVITAR ATACAR Y DEFENDER

Ejercicio 13: Expresión de deseos y sentimientos

Los deseos y sentimientos constituyen el material básico para dialogar y resolver problemas. Quizá el punto de mayor importancia para la resolución de problemas esté en el modo de expresión de dichos deseos y sentimientos, cuyo objeto debe ser promover la negociación, y no la defensa y el contraataque.

El objetivo de este ejercicio es ampliar la gama de opciones de que dispone para expresar deseos y sentimientos. He elaborado una lista de quince situaciones hipotéticas en las cuales usted desea que su interlocutor haga algo de un modo diferente. En primer lugar, figúrese la expresión de sus deseos y sentimientos mediante mensajes obstructores; pregunta de reproche y declaración del tipo «eres malo», «has hecho algo mal», etc. Luego, practique la expresión de los mismos deseos y sentimientos mediante mensajes que faciliten el diálogo: utilice la declaración de sentimientos, la presentación de opciones y la elección de entre las mismas y la declaración de deseo.

Ejemplo: Usted es una mujer. Un compañero de trabajo masculino le llama «querida» constantemente; lo que a usted no le gusta.

Pregunta de reproche: «¿Qué te hace pensar que soy tu querida?»

Declaración del tipo «eres malo»: «Eres un machista.»

Declaración de sentimiento: «Me molesta que me llames "querida"».

Presentación y elección de opciones: «Tenemos un problema. Tú me llamas "querida", y a mí no me gusta que me llamen así. ¿Podríamos hallar alguna solución?»

Declaración de deseo: «Preferiría que me llamases por mi nombre de pila en vez de "querida", por favor».

Componga un conjunto similar de cinco respuestas e imagínese a usted mismo diciéndolas en cada una de las siguientes situaciones.

1. Un vecino quiere que le preste algo de mucho valor, pero usted le ha tenido que recordar varias veces en el pasado que le devolviese otras cosas, y eso le resulta muy molesto.
2. Cierto amigo suyo no se baña a menudo y tiene un olor bastante desagradable.
3. En el apartamento de al lado, alguien está tocando el piano a un volumen muy alto y eso le molesta.
4. Su esposa le ha prometido hacer ciertas tareas en el hogar y no las ha hecho aún.
5. Usted está intentando finalizar un trabajo y su jefe no deja de preguntarle una y otra vez si ya lo ha finalizado. Con ello no hace más que interferir en su trabajo.
6. Su esposa no le hace tanto caso como a usted le gustaría.
7. Su tía cambia de tema demasiado a menudo para su gusto.
8. Su hijo ha dejado mermelada derramada sobre el mostrador de la cocina.
9. Frecuentemente usted recibe llamadas por la noche, y su hijo quinceañero se pasa demasiado tiempo al teléfono.
10. Uno de sus compañeros de trabajo entra en su despacho sin llamar, y esto le molesta.
11. Usted está al teléfono, y la persona con quien está hablando es muy charlatana. Lo que usted quiere es que le responda a algunas preguntas y finalizar la conversación rápidamente.
12. Su esposa bebe más de lo que usted quiere.
13. Su esposa le critica demasiado a menudo que usted beba.
14. Un empleado suyo llega tarde demasiado a menudo.
15. Un compañero de trabajo le cuenta sus problemas personales apartándole de su labor.

Ejercicio 14: Cómo seguir con las declaraciones de deseo y sentimiento a pesar de ataques y argumentos

Tras haber expresado deseos y sentimientos mediante mensajes que faciliten la comunicación, la próxima tarea consiste en mante-

ner la conversación orientada hacia la negociación, aunque su interlocutor proponga argumentos y realice ataques que puedan desviar la discusión. En estos casos, resulta muy útil el acuerdo parcial con una crítica o argumento, volviendo a manifestar posteriormente el deseo o sentimiento en forma de mensaje que facilite el diálogo.

Ejemplo:

Ella: «Me gustaría que bajases un poco el volumen del tocadiscos, por favor.»
Él: «Y tú te quejas del ruido, con el ruido que mete ese aspirador que usas.»
Ella: «Ya sé que es ruidoso. Pero aun así me gustaría que bajases un poco el volumen del tocadiscos, por favor.»
Él: «Pero si no está alto. Dios mío, ¿no te acuerdas de lo alto que suele poner Alfredo su tocadiscos?»
Ella: «Es verdad. Lo pone alto. Pero aun así me molesta que tú lo pongas a ese volumen.»
Él: «Me parece que eres muy egoísta.»
Ella: «Puede que lo sea. ¿Podemos pensar qué opciones tenemos para solucionar el problema?»

En los siguientes ejercicios, practique la respuesta a cada uno de los argumentos incluidos mediante el acuerdo parcial con una crítica o argumento, y repitiendo luego enérgicamente lo que desea. Al final del ejercicio se proporcionan algunas respuestas modelo.

1. Usted se ha negado a prestar cierta cantidad de dinero a alguien que le ha pedido una gran suma.

   A. «Pero tú sabes que yo te lo prestaría si estuviese en tu lugar.»
   B. «¿Qué clase de amigo eres?»
   C. «Te has hecho un auténtico miserable.»
   D. «Te devolveré el dinero en tres semanas. Lo prometo.»
   E. «¿No te acuerdas de cuando te presté una taza de azúcar?»
   F. «Creía que eras una persona generosa.»
   G. «¿Qué pasaría si todo el mundo fuera como tú?»
   H. «Si no me prestas el dinero, tendré que vender el Cadillac»

2. Usted le ha pedido a alguien que llame a la puerta antes de entrar en su despacho.

   A. «Pero yo dejo que la gente entre en mi oficina sin llamar.»

B. «¿Qué es lo que te pasa, estás paranoico?»
C. «No creía que fueras tan estricto.»
D. «Yo me crié en un ambiente informal, donde la gente no ponía barreras artificiales, así que no tengo el hábito de llamar a la puerta.»
E. «Oh, no seas tan delicado.»

Algunas posibles respuestas al ejercicio 14

1. A. «Me alegra saber que tú me lo prestarías, pero me temo que yo no quiero prestártelo.»
   B. «Podría ser mejor amigo —es cierto—, pero no quiero prestártelo.»
   C. «Quizá sea un miserable, pero no quiero prestártelo.»
   D. «Me alegra que seas capaz de poder pagármelo para entonces, pero es que no quiero prestártelo.»
   E. «Tú me prestaste una taza de azúcar, pero yo no quiero prestarte doscientas mil pesetas.»
   F. «Podría ser mucho más generoso, es verdad, pero no quiero prestártelo.»
   G. «Tienes razón. Si todos fueran como yo, la cosa sería muy complicada. Pero aun así no quiero prestarte el dinero.»
   H. «Ya sé que al no prestarte el dinero te obligo a eso; pero no quiero prestártelo.»
2. A. «Ya lo sé. Lo recuerdo. Pero yo preferiría que llamases primero.»
   B. «Me imagino que se puede llamar paranoia. Sólo quiero que la gente llame antes de entrar.»
   C. «Quizá sea un ejemplo de rigor, pero aun así prefiero que llames.»
   D. «Las barreras son artificiales hasta cierto punto, pero aun así quiero que lo sean hasta el punto de que llames.»
   E. «Resulta un tanto delicado, me imagino, pero aun así es lo que quiero.»

Ejercicio 15: Cómo emplear la representación de papeles para practicar el acuerdo parcial con una crítica o argumento

Para este ejercicio se necesitan dos personas. Emplee las situaciones del ejercicio 13 para practicar. Utilice mensajes que faciliten

el diálogo para expresar el deseo o sentimiento que tenga. La otra persona tratará entonces de desviar la conversación mediante el ataque de nuevos temas, haciendo declaraciones del tipo «eres malo», formulando preguntas de reproche y proporcionando otros argumentos y críticas. Su tarea es mostrar un acuerdo parcial con el argumento e insistir en el deseo o sentimiento.

Ejercicio 16: Cómo extender el repertorio de respuestas ante las críticas y argumentos

El acuerdo parcial con una crítica o argumento es un elemento fantástico del repertorio de mensajes que sirve de antídoto para la constante necesidad de defenderse uno mismo. No obstante, otras formas de responder a las críticas pueden resultar también valiosas como sustituto o complemento del acuerdo parcial.

Cuando la crítica no proporciona una idea clara de lo que se quiere y por qué, uno siente el deseo de pedir una crítica más específica. Cuando quiero asegurarme de haber recibido el mensaje y que el interlocutor se entere de ello, le comunico mi impresión. Cuando la crítica suscita ciertos sentimientos que deseo expresar, empleo una declaración de sentimiento. Cuando quiero presentar mis deseos con claridad y negociar un intercambio de deseos, empleo una declaración de deseo o de negociación.

Imagínese a usted mismo respondiendo con cada uno de los mensajes factores del diálogo recién mencionados a cada una de las críticas siguientes.

Ejemplo: «No eres nada inteligente.»

Respuestas:

A. Acuerdo parcial con la crítica: «Podría ser más listo de lo que soy.»
B. Petición de una crítica más específica: «¿Qué es lo que he hecho para que me digas eso?»
C. Impresión: «Parece que estás enfadado conmigo.»
D. Declaración de sentimiento: «Me duele que me digas eso.»
E. Negociación: «Quiero prestar atención a lo que me dices, pero a cambio me gustaría que tuvieses más paciencia.»

Imagínese respondiendo a cada una de estas críticas, utilizando:

A. El acuerdo parcial con una crítica o argumento.
B. La petición de una crítica más específica.

C. La impresión.
D. La declaración de sentimientos.
E. La declaración de deseo o la negociación.

Se proporcionan respuestas modelo para los primeros cinco apartados del ejercicio.

1. «Creo que dices eso sólo para darte importancia.»
2. «Me pareció que estabas comportándote como un irresponsable total.»
3. «Me choca que no estés dispuesto en absoluto a trabajar en esto con un poco de seriedad.»
4. «Creo que vienes aquí solamente a jugar.»
5. «No tienes derecho a decir algo así sin siquiera pensarlo, tal y como te sale de la cocorota.»
6. «Creo que dices eso sólo para fastidiarme.»
7. «Me pareciste una persona totalmente insensible.»
8. «No me gusta el aspecto que tienes hoy.»
9. «Pareces muy apenado.»
10. «Te estás poniendo furioso.»
11. «Estás perdiendo el control; no pierdas el control.»
12. «Me molesta mucho que hagas eso.»
13. «Nuestra hija no te debe importar, o no serías como eres.»
14. «¿Cómo puedes ser tan indiferente?»
15. «¿Por qué no te preocupas por los demás de vez en cuando?»
16. «Ya estás otra vez; siempre reaccionas de modo exagerado.»
17. «Te odio.»
18. «No puedo soportar que te comportes como un imbécil.»
19. «Creo que dices eso únicamente para ocultar tu propia inseguridad.»
20. «Deberías ser más considerado.»
21. «Nunca vuelvas a decirme algo parecido.»
22. «Si eso es lo que piensas del tema, aléjate de mi vida, ¡vete!»
23. «Tú eres quien provocó todo el problema, porque tú fuiste quien me dejaste. Yo no te abandoné.»
24. «Estás cambiando de tema, estás complicándolo todo.»
25. «Eres demasiado poco concreto. Hablas de esto y de lo otro y no aclaras nada.»
26. «¿Cómo puedes estar sentado ahí comiendo patatas fritas cuando me acabas de decir que quieres ponerte en forma? Verdaderamente me decepcionas.»

27. «¿Qué pretendes coqueteando de esa manera? ¿Qué tratas de hacer?»
28. «No utilices conmigo esos estúpidos trucos para la comunicación que te enseñaron. Me parece tan artificial, no eres tú mismo.»
29. «No puedo soportar ese tono de voz débil y quejumbroso que tienes.»

Respuestas modelo al ejercicio 16

1. A. «Supongo me he dado un poco de importancia, quizás lo haya dicho para eso.» (Acuerdo parcial.)
   B. «¿Qué es lo que no te ha gustado de que trate de darme importancia?» (Petición de una crítica más específica.)
   C. «¿No te ha gustado que diga eso, eh?» (Impresión.)
   D. «Me avergüenza oírte decir eso.» (Declaración de sentimiento.)
   E. «Me gustaría ser capaz de darme más importancia y que tú me ayudases a conseguirlo.» (Declaración de deseo.)
2. A. «Quizás podría haber sido más responsable.»
   B. «¿Qué es lo que más te ha molestado del modo como lo he hecho?»
   C. «¿Tenías miedo de que el trabajo no estuviera hecho con el suficiente cuidado?»
   D. «El que digas eso me hace sentirme culpable.»
   E. «Quiero hacerlo de nuevo; y deseo que me digas si esta vez lo hago correctamente.»
3. A. «Quizás no he demostrado tanto interés por el trabajo como te hubiera gustado apreciar.»
   B. «¿Cómo te gustaría que demostrara que estoy dispuesto a trabajar en ello?»
   C. «¿Tu impresión es que no me preocupo en absoluto por ello?»
   D. «Me molesta que digas eso.»
   E. «Quiero trabajar en ello, y quiero que te des cuenta de cuándo trabajo en ello.»
4. A. «Podría existir un cierto «jugueteo» del cual no soy consciente.»
   B. «¿Qué he hecho para que me mires como si estuviese jugando?»

C. «Pareces bastante enfadado conmigo.»
D. «Me duele que digas eso.»
E. «Quiero que me lo digas cuando te parezca que lo que estoy haciendo es jugar, y si lo haces, lo tendré en cuenta.»

5. A. «Podría haberlo pensado con más detenimiento, eso es cierto.»
B. «¿Qué es lo que te ha molestado de lo que he dicho?»
C. «Pareces enfadado conmigo.»
D. «Me preocupa que digas eso.»
E. «Quiero pensar lo que digo, pero también quiero que a veces aguantes el que no piense.»

Ejercicio 17: Cómo responder a las críticas: Sustitución de los mensajes de Juan y Lucía

Para este ejercicio he puesto a conversar a Juan y Lucía a fin de que nos demuestren cómo *no* se debe responder a las críticas, es decir, mediante la defensa y el contraataque. Sugiero que esta conversación se repase tres veces. La primera vez, identificando y clasificando los mensajes que cada uno emplea en cada respuesta. La segunda vez, imagine que usted es Lucía, y sustituya cada una de sus declaraciones respondiendo a las críticas con los mismos cinco métodos factores del diálogo que he propuesto en los ejercicios anteriores. La tercera vez, imagínese que es Juan y haga lo mismo con sus declaraciones. Utilice:

A. El acuerdo parcial con una crítica o argumento.
B. La petición de una crítica más específica.
C. La impresión.
D. La declaración de sentimientos.
E. La declaración de deseo o la negociación.

Se proporcionan respuestas para las tres primeras declaraciones de cada persona.

Situación: Juan entra en la sala de estar, donde está Lucía leyendo el periódico. Algunas cosas están tiradas por el suelo y sobre la mesa de al lado. Juan dice: «¡Mira qué habitación! No entiendo cómo puedes ser tan descuidada.»

1. Lucía responde, «Bien, ¿por qué no la ordenas si no te gusta?»
2. Juan responde, «¿Por qué voy a tener que ordenarla si no

he sido yo quien la ha desordenado? Eres un total desastre».

3. Lucía responde, «Y dices que yo soy un desastre cuando tú te pones tan enfadado sólo porque hay unas pocas cosas por el suelo. Tú lo único que quieres es una madre que te cuide».
4. Juan responde, «Ya, si lo que quiero es una madre no sería por cierto como la tuya. Creo que de ella es de quien has aprendido a ser tan mandona».
5. Lucía responde, «No hables así de mi madre. Ella tiene más arrestos de los que tú has tenido jamás».
6. Juan responde, «Valor y arrestos, sí, por cierto. Me recuerda a un sargento del ejército».
7. Lucía responde, «Te crees muy gracioso, ¿eh?. Haces que me parta de risa».
8. Juan responde, «Y tú hablas de hacer gracia, ahí sentada con esos rulos. Haces que se me quite el apetito».
9. Lucía responde, «Nada podría hacerte perder el apetito, Juan. Estás ya tan gordo que hasta los niños se burlan de ti por la calle».
10. Juan responde, «Por qué no te vas a jugar con ellos la próxima vez? Tienes tanto cerebro como ellos».
11. Lucía responde, «Claro que iré a jugar con ellos, si de ese modo puedo olvidarme de ti», y se marcha de la habitación. (La historia finaliza aquí, al menos por el momento.)

Respuestas al ejercicio 17: Clasificación

1. Pregunta de reproche.
2. Pregunta de reproche, declaración del tipo «eres malo», defensa propia, generalización sobre maneras de ser.
3. Declaración del tipo «eres malo».
4. Ataque de un nuevo tema, generalización sobre maneras de ser.
5. Orden, defensa propia, declaración del tipo «eres malo».
6. Sarcasmo.
7. Sarcasmo.
8. Ataque de un nuevo tema, declaración del tipo «has hecho algo mal».
9. Declaración del tipo «eres malo», ataque de un nuevo tema.
10. Pregunta de reproche, declaración del tipo «eres malo», generalización sobre maneras de ser.
11. Corte de la conversación, acto provocado por la ira.

Respuestas al ejercicio 17: Sustitución de las declaraciones de Lucía

1. A. «La habitación está bastante desordenada, sí.»
   B. «¿Qué es lo que realmente te molesta de la habitación: el que haya cosas por el suelo o se trata de algo más?»
   C. «Diría que te has puesto bastante furioso conmigo.»
   D. «Me duele que digas que soy descuidada.»
   E. «Me gustaría tener más orden pero también quisiera que tú hicieras tu parte. ¿Podríamos negociarlo?»

3. A. «En cierto modo, quizá sea un desastre.»
   B. «¿Aparte de la falta de orden de la habitación hay alguna otra cosa por la que dices que soy un desastre?»
   C. «Te molesta que no recoja mis cosas del suelo, ¿verdad?»
   D. «Me resulta muy difícil relajarme cuando insistes constantemente en que recoja todo.»
   E. «Me gustaría que me dejases este desorden durante un rato, siempre que acceda a recoger las cosas al menos una vez al día. ¿Te parece un trato justo?»

5. A. «Soy algo mandona a veces, lo reconozco.»
   B. «En qué te basas concretamente para decir que soy una mandona?»
   C. «Parece que algunas de las cosas que no te gustan de mi madre también las ves en mí, ¿cierto?»
   D. «Cuando te oigo mencionar a mi madre me pongo a la defensiva.»
   E. «Quiero que sigamos hablando de nosotros y dejemos a mi madre de lado por ahora. ¿De acuerdo?»

Respuestas el ejercicio 17: Sustitución de las declaraciones de Juan

2. A. «En eso tienes razón; te estoy criticando, pero no hago nada.»
   B. «¿Cada cuánto y cómo te gustaría que limpiase?»
   C. «Veo que te molesta que yo no limpie la habitación y espere que tú lo hagas.»
   D. «Cuando me pides que recoja las cosas que tú has dejado tiradas por el suelo me da la sensación de que te pones por encima de mí, que te aprovechas de mí.»
   E. «Me gustaría que recogieses las cosas que has dejado por el suelo y también que pasases el aspirador y qui-

tases el polvo; a cambio, yo cortaré la hierba y me encargaré de las labores del patio. ¿Te parece un trato justo?»

4. A. «Sí, a veces me gusta que me cuiden.»
   B. «¿De qué formas concretas no deseas cuidarme?»
   C. «¿Crees que te estoy exigiendo demasiado?»
   D. «El que digas que lo único que quiero es una madre me duele, porque no me veo a mí mismo como una persona que desea que le cuiden.»
   E. «Si me cuidas limpiando esta habitación más a menudo, yo estaré dispuesto a cuidarte de algún otro modo que se te ocurra. ¿Se te ocurre algo?»

6. A. «Hay algunas ocasiones en las que podría tener más arrestos, claro que sí.»
   B. «Cuando aseguras que no tengo suficientes arrestos, ¿a qué te estás refiriendo?»
   C. «¿Estás diciendo que no he tenido suficientes arrestos para llevar a cabo ciertas cosas que te hubiera gustado que hiciese?»
   D. «El que digas eso me duele, y, además, me incita a volverme contra tu madre.»
   E. «Si me dijeras qué te gustaría que hiciese con arrestos, dejaría de mencionar a tu madre.»

Ejercicio 18: Sustitución de los mensajes de Francisco y Alicia en un diálogo de celos

En el siguiente diálogo, Francisco y Alicia se atacan el uno al otro, defendiéndose a sí mismos. Examine este ejercicio dos veces. La primera vez, imagínese que usted es Alicia y sustituya sus mensajes obstructores por mensajes que facilitan el diálogo. La segunda vez, identifíquese con Francisco y sustituya sus mensajes obstructores por otros factores del diálogo. A continuación, he sugerido una solución para cada caso. Usted puede comparar sus mensajes con los sugeridos.

Situación: Francisco y Alicia acaban de llegar a casa de una fiesta. Alicia está enfadada porque Francisco ha estado prestando demasiada atención a Begoña.

1. Alicia dice, «¿Qué, te lo has pasado bien en la fiesta mirando a Begoña todo el tiempo?». (Sustituya esta pregunta de reproche por una declaración de sentimiento.)

2. Francisco responde, «Vaya por Dios, ¿vas a empezar con lo mismo otra vez?». (Sustituya esta pregunta de reproche por una impresión.)
3. Alicia responde, «No trates de escabullirte. Vi cómo le lanzabas miradas románticas, y a mí ni siquiera me dabas la hora». (Sustituya esta orden y esta declaración del tipo «eres malo» por una declaración de deseo.)
4. Francisco responde, «No estaba lanzándole miradas románticas. Tú crees que lo hacía por culpa de tu inseguridad». (Sustituya estas defensa propia y declaración del tipo «has hecho algo mal» por una declaración de sentimiento.)
5. Alicia responde, «¿Insegura yo? Vaya, ¡quién está hablando! Tú eres una de las personas más inseguras que conozco». (En vez de esta defensa propia, declaración del tipo «eres malo» y generalización sobre maneras de ser introduzca un acuerdo parcial con una crítica y una declaración de deseo.)
6. Francisco responde, «Deberías ir a que te revisaran la cabeza». (Sustituya esta declaración del tipo «deberías...» por una impresión acerca de los sentimientos suscitados.)
7. Francisco continúa, «Estás loca, nadie que esté en sus cabales se pondría tan celosa por una nadería». (Sustituya esta declaración del tipo «eres malo» y la generalización sobre maneras de ser en una declaración de deseo o negociación.)
8. Alicia responde, «¿Soy yo la que está loca, eh? ¿Quién estuvo llorando la semana pasada sobre mi hombro por lo que su jefe le dijo en el trabajo?». (Sustituya la pregunta de reproche y el ataque de un tema nuevo por el acuerdo parcial con una crítica y una declaración de deseo.)
9. Francisco responde, «¡No tienes derecho a venir con eso en un momento como éste!». (Sustituya esta declaración del tipo «deberías...» por una declaración de sentimiento y otra de deseo.)
10. Continúa Francisco, «De todas formas, tampoco es que estuviera tan trastornado por aquello que me dijo el jefe; si hubiera sabido que ibas a utilizarlo contra mí, me hubiera callado. O quizás lo que debería hacer es acudir a otra persona ya que no puedo confiar en ti». (Sustituya la defensa propia, la declaración del tipo «hiciste mal», y la amenaza por un acuerdo parcial con una crítica.)
11. Alicia responde, «Adelante, vete con otra. No me importa lo más mínimo». (Sustituya esto por una declaración de

sentimiento que refleje con precisión la reacción de Alicia ante lo que acaba de decir Francisco.)

12. Alicia continúa, rompe a llorar y dice, «Te irías con otra. ¡Sé que lo harías!». (Sustituya esta declaración del tipo «eres malo» por una impresión de los sentimientos implícitos en la amenaza de Francisco.)
13. Francisco responde, «no vamos a hablar más de ello, ¿de acuerdo? No puedo soportarlo más». (Sustituya este corte de la conversación por una impresión acerca de los sentimientos suscitados.)
14. Alicia responde, «Tú nunca quisiste casarte conmigo. Sé que no querías». (Sustituya esta declaración del tipo «has hecho algo mal» y el ataque de un tema nuevo por una impresión de los sentimientos correspondientes a lo que acaba de decir Francisco.)
15. Francisco responde, «¡Cállate ya! Lo único que tratas es de obtener comprensión lloriqueando, como haces siempre». (Sustituya la orden y la declaración del tipo «has hecho algo mal» por una impresión que demuestre cierta comprensión por lo que acaba de decir Alicia.)
16. Alicia dice, «Eres tan cruel e insensible, que parece mentira». (Sustituya la declaración del tipo «eres malo» y la generalización sobre maneras de ser por un acuerdo parcial con una crítica o una declaración de deseo.)
17. Francisco se marcha, y nuestra historia termina.

Posibles respuestas al ejercicio 18: Sustitución de las declaraciones de Alicia

1. «Francisco, cuando en la fiesta me he dado cuenta de que mirabas a Begoña, me he sentido herida porque me he hecho la idea de que te interesaba más ella que yo.»
3. «Me gustaría que me prestases más atención a mí y menos a otras mujeres cuando vamos a una fiesta.»
5. «Quizás se deba a mi inseguridad, pero aun así me gustaría que me dedicases a mí más tiempo y atención que a las demás mujeres.»
8. «Quizás sea porque estoy loca, pero aun así quiero que pases más tiempo conmigo en esas fiestas.»
11. «Cuando has dicho que te ibas a ir con otra me ha entrado miedo y eso me ha hecho reaccionar queriendo apartarme de ti a fin de evitar el miedo.»
12. «Tengo la seguridad o al menos la esperanza de que tú no

te marcharías con otra mujer, sino que has dicho eso porque te has puesto furioso.»

14. «Creo que esta conversación ha resultado bastante dura para tí, al igual que lo ha sido para mí, ¿verdad, Francisco?»
16. «Quizá esté lloriqueando porque deseo comprensión. Probablemente sea así. Creo que normalmente necesito más apoyo y cariño del que recibo de ti, Francisco.»

Algunas posibles respuestas al ejercicio 18: La sustitución de las declaraciones de Francisco (segundo repaso)

2. «¿Quiéres decir que te hubiera gustado que te prestase más atención de la que te he prestado?»
4. «Me he sentido trastornado y frustrado cuando has dicho que le estaba lanzando miradas románticas, porque no me gusta ponerte celosa.»
6. «Creo que te he hecho ponerte furiosa conmigo, primero por mirar a Begoña y después por llamarte insegura.»
7. «Me gustaría que algún día llegaras a tolerar que mire a otras mujeres. ¿Si yo trato de mirarlas cada vez menos y de prestarte más atención en las fiestas, tratarás tú de mostrarte menos insegura cuando les eche una mirada?»
9. «Me duele y me molesta que saques el asunto del jefe. Me gustaría que terminásemos de hablar primero de la fiesta, y después tratemos sobre ese incidente.»
10. «Tienes razón. Lo que el jefe me dijo me dolió; yo también tengo mi inseguridad, lo acepto.»
13. «Parece que te he disgustado y he hecho que te pusieras furiosa al decir que me iba a marchar con otra, no?»
15. «Me parece entender que nunca has recibido de mí todo el apoyo y el cariño que deseabas, ni siquiera al principio cuando nos casamos. ¿Es eso verdad?»

Ejercicio 19: Cómo responder con mensajes que facilitan el diálogo cuando se nos condena por un error cometido

Todos cometemos errores y, a veces, tales errores resultan perjudiciales para otras personas. Es muy difícil responder con mensajes que faciliten el diálogo cuando dicha persona está muy enfadada y nos acusa. La tendencia normal es responder defendiéndose uno mismo, atacando con un tema nuevo o haciendo declaraciones

del tipo «has hecho algo mal», o con disculpas innecesarias y autoinculpación.

En el siguiente ejercicio, Ana responde con mensajes factores del diálogo a las acusaciones de Juan. Imagínese que es usted Ana, y responda a cada uno de los mensajes de Juan. Compare sus respuestas con las de ella. Luego, clasifique los mensajes utilizados por cada uno. Se facilitan respuestas.

Situación: Juan es el jefe de Ana; ella es su secretaria. Juan entra trayendo una carpeta archivadora.

1. Juan dice, «¿Por qué no puedes hacer las cosas bien? ¿En qué demonios estás pensando?».
2. Ana responde, «¿Qué es lo que he hecho que no está bien?». (Ana mira directamente a Juan, se sienta derecha y su tono de voz indica busca de información.)
3. Juan arroja la carpeta sobre su mesa y dice, «¿Necesitas que te diga lo que has hecho? ¿Ves esto o es que no lo ves?».
4. Ana examina la carpeta y ve que es una de las que Juan le ha pedido antes. Ana dice, «¿He cometido algún error con esta carpeta?».
5. Juan imita su voz con un tono muy poco lisonjero, diciendo, «¿He cometido algún error con esta carpeta?». No, no has cometido ningún error, estoy aquí para pasar el tiempo, eso es todo. ¡Por supuesto que has cometido un error! Me dijiste que no estaba en el archivador, y la estuve buscando por todas partes, para finalmente ir y encontrarlo en el archivador, ¡justamente en el lugar correcto! ¡Precisamente en el sitio donde me dijiste que no estaba!».
6. Ana responde, «Parece que me he confundido, ¿no? Me disgusta haberle hecho perder el tiempo de esa manera». (Ana dice esto con un tono de voz sincero, y transmitiendo que se siente de algún modo disgustada, si bien no obstante su tono de voz indica con energía que se acepta a sí misma, a pesar de haber cometido un error.)
7. Juan dice, «Claro que te has confundido. ¿En qué estabas pensando? ¡Estaba allí mismo, a la vista!».
8. Ana dice, «Está muy enfadado conmigo por eso, ¿verdad?».
9. Juan dice, «No, no estoy enfadado. Me encanta pasar el tiempo buscando por todas partes algo que está precisamente en el sitio donde debe estar. Me encanta aplazar las

cuestiones más urgentes mientras lo hago. Sabes que tengo el miércoles como fecha tope».

10. Ana dice, «¿Se le ocurre el modo como pueda reparar parte del perjuicio que he causado, de ayudarle a que pueda estar preparado para el miércoles?».
11. Juan dice, «No, déjalo, solamente me retrasarías».
12. Ana dice, «El que diga eso, me sienta mal. Me gustaría ayudarle. No creo que le serviría de ayuda el que me dé golpes yo misma en la cabeza, así que no voy a hacerlo. Lo que si voy a procurar hacer es tener más cuidado en el futuro con los archivos, y me gustaría ayudarle con el trabajo, si me lo permite».
13. Juan dice, «Bien, que no vuelva a suceder si es que quieres conservar el trabajo». Y se marcha.

El final de la historia es que Ana mantiene la intención de no castigarse a sí misma improductivamente. Recuerda para sus adentros que tiene que ser más cuidadosa con los archivos y vuelve al trabajo. Más tarde, Juan regresa a la oficina, y se disculpa efusivamente por haber perdido la calma, encomia lo bien que hace generalmente el trabajo, y le encarga que haga algo relacionado con su proyecto.

Respuestas al ejercicio 19

1. Pregunta de reproche.
2. Petición de una crítica más específica.
3. Pregunta de reproche.
4. Petición de una crítica más específica.
5. Sarcasmo, declaración del tipo «has hecho algo mal».
6. Acuerdo parcial con una crítica, declaración de sentimiento o confidencia personal.
7. Sarcasmo, pregunta de reproche.
8. Impresión acerca de los sentimientos suscitados.
9. Sarcasmo.
10. Petición de una crítica más específica (en otras palabras, ella le está preguntando qué es lo que quiere ahora).
11. Orden, declaración del tipo «has hecho algo mal».
12. Declaración de sentimiento, declaración de deseo, declaración de intención, declaración de deseo.
13. Amenaza.

6

EJERCICIOS: PRESENTACIÓN DE OPCIONES Y ELECCIÓN DE ENTRE LAS MISMAS

Ejercicio 20: Un ejercicio de imaginación: Cómo proponer a otra persona el método de la presentación de opciones y elección de entre las mismas

En cada una de las situaciones siguientes, Roberto o María efectúan una introducción que dificulta la discusión del problema. Comience el diálogo de modo diferente en su imaginación, mediante la propuesta de emplear el método de presentación de opciones y elección de entre las mismas.

Antes de empezar a proponer soluciones, es preferible que ambos lleven a cabo estas tareas: 1) Al menos uno de los dos manifiesta los deseos de ambos del modo más neutral posible. 2) Dicha persona pregunta a la otra si está de acuerdo o no con su modo de ver el problema. 3) La segunda persona expresa su impresión de la visión del problema de la primera. 4) Si la segunda persona tiene un punto de vista diferente del problema, lo manifiesta. Cuando ambos estén de acuerdo en qué consiste el problema, entonces, 5) uno de ellos sugiere la presentación de opciones, y si el otro está de acuerdo, inician el proceso.

Por supuesto, este esquema es una guía, un modelo que no hay por qué seguir rígidamente, al igual que sucede con todo lo sugerido en este libro. Sin embargo, imagínese a usted mismo recorriendo estas cinco etapas de introducción en cada uno de los siguientes ejercicios de imaginación. Al final de los mismos se proporcionan respuestas posibles.

Primera situación

Roberto, cuando llega a casa después de trabajar, está casi siempre cansado y desea relajarse y ver la televisión. Por su parte, María se aburre y quiere salir, visitar a amistades, etc. A menudo discuten por ello.

María dice, «Nunca salimos. Nunca hacemos nada. ¿Es que nunca vas a interesarte por nada? Por las noches pareces un vegetal». (Sustituya esta pregunta de reproche y declaraciones del tipo «eres malo» por la presentación de opciones y elección de entre las mismas.)

Segunda situación

María es bastante frugal y está preocupada porque Roberto gasta demasiado dinero. Roberto está pensando en hacer otro gran gasto, comprar un coche y pagarlo con un dinero que pertenece a ambos.

María no dice nada. Roberto compra el coche y María se guarda cierto resentimiento oculto. (Sustituya este resentimiento oculto por una táctica de resolución del problema mediante la presentación de opciones y elección de entre las mismas.)

Tercera situación

Roberto quiere saber dónde se encuentra María y a qué hora va a regresar a casa, pero María no presta tanta atención a la hora como Roberto. Con bastante frecuencia ocurre que María llega tarde a casa encontrándose a Roberto furioso, y por ello se pelean. Entonces, Roberto expresa su deseo de que María le comunique sus intenciones y de que aparezca a la hora. María está de acuerdo pero tiene dificultades para recordarlo.

Roberto dice, «Si sigues llegando tarde, te vas a encontrar con que no va a haber nadie en casa esperándote. No estoy dispuesto a soportarlo». (Sustituya estas amenazas por la presentación de opciones y elección de entre las mismas.)

Cuarta situación

María tiene que estar en el trabajo a las siete y media de la mañana. Roberto no tiene que acudir al suyo hasta las nueve. Por eso,

ella se levanta más temprano mientras él continúa durmiendo. Tienen acordado que María despierte a Roberto antes de marcharse a trabajar. Sin embargo, a veces Roberto dice, «Vale, vale» y vuelve a quedarse dormido, y otras veces María se olvida de despertarle. Cuando Roberto llega tarde a trabajar, discuten invariablemente sobre quién ha sido el culpable.

María se dice a sí misma, «Aceptaré la culpa siempre aunque sólo sea para evitar estas peleas». (Sustituya este resentimiento oculto por una táctica de resolución del problema consistente en la presentación de opciones y elección de entre las mismas.)

Quinta situación

María es una persona mucho más pulcra que Roberto. Se han dividido las tareas del hogar, de modo que en principio ambos se encargan de la limpieza. Sin embargo, Roberto a menudo deja sin hacer la parte que le corresponde, y María hace toda la limpieza ella misma sintiéndose resentida hacia Roberto, o si no espera a que él la haga, sintiéndose enfadada por tener que soportar el desbarajuste. María a veces achaca a Roberto este desbarajuste. Cuando esto sucede, Roberto accede a hacer la limpieza, disculpándose efusivamente por no haberla efectuado, y realizándola a veces a conciencia durante un día o dos para volver entonces a su estilo habitual. Ambos también comparten otras tareas a medias, tales como cocinar, comprar la comida, lavar la ropa, etc., y Roberto se muestra bastante concienzudo en las mismas.

(María y Roberto están de visita donde otra pareja.) María dice, «Sabes, tienes una casa limpísima; me gustaría que la nuestra pudiera mantenerse tan limpia y pulcra». (Sustituya la expresión de insatisfacción a través de terceros por la táctica de resolución de problemas consistente en la presentación de opciones y elección de entre las mismas.)

Sexta situación

María tiene la costumbre de escuchar la música a un volumen muy alto. Esto molesta a Roberto, a quien le gusta leer en silencio. Roberto a veces sufre sin decir una palabra y descubre que se siente resentido con María por esta molestia. En otras ocasiones Roberto le pide a María que baje el volumen de la música, lo cual ella hace, sintiéndose algo resentida con Roberto.

Roberto dice, «No estoy dispuesto a seguir aguantando la mú-

sica tan alta, y no hay más que hablar. Si te gusta escucharla tan alta, te pones unos auriculares. De todas formas, ¿por qué no lo has hecho ya viendo cuánto me molesta?; ¿es que no has pensado en ello?» (Sustituya la orden y la pregunta de reproche por la táctica que solucione el problema mediante el listado de opciones y la elección entre las mismas.)

Séptima situación

María fuma, y el humo de los cigarrillos le molesta mucho a Roberto. Cuando María está fumando, Roberto le hace comentarios como «Dios mío, te has fumado tres de esos desde que nos hemos sentado aquí», o «¿Vas a fumarte ya otro?» indicando de una manera bastante indirecta que no le agrada el humo. María normalmente fuma a pesar de ello, y ambos están resentidos entre sí.

Roberto no dice nada y guarda un resentimiento oculto. Más tarde, en una fiesta, surge el tema del tabaco, y Roberto dice en presencia de María, «María hace que la casa huela horrible con esos malditos cigarrillos. Hace que me entren ganas de vomitar cada vez que entro en ella». (Sustituya la expresión de insatisfacción a través de terceros y la declaración del tipo «eres malo» por una táctica de resolución del problema consistente en la presentación de opciones y la elección de entre las mismas.)

Octava situación

María tiene la costumbre de sentarse en la sala a leer. Roberto, que no pasa tanto tiempo con María como él quisiera, tiene la costumbre de entrar en la sala y hacerle preguntas, tratando de iniciar una conversación. A veces María sigue la conversación, pero casi siempre se siente resentida con Roberto por interrumpirla cuando está tratando de centrarse en la lectura. Así que responde a sus preguntas con enfado y brusquedad, diciendo cosas que hacen pensar a Roberto que a ella no le interesa tenerle a su lado.

Roberto hace una pregunta más, y María dice, «¿Cómo voy a saber yo eso? ¿Por qué no lo averiguas tú mismo?» (Sustituya esta pregunta de rechazo por una táctica de resolución del problema consistente en la presentación de opciones y elección de entre las mismas.)

Posibles respuestas al ejercicio 20

Primera situación

«He estado pensando en lo que podríamos hacer por la noche. Tenemos cierto problema porque tú quieres relajarte y ver la televisión, y yo prefiero salir y hacer algo interesante, y no creo que ninguno de los dos se sienta a gusto tal y como están las cosas. ¿Ves tú el problema del mismo modo?» Ella entonces permite que Roberto le responda, y a continuación dice, «¿Podemos ver de qué opciones disponemos y cuáles de ellas merecen la pena en opinión de ambos intentarse?».

Segunda situación

«Roberto, creo que el problema que nos plantea lo del coche es el mismo de muchas otras veces: Tú quieres gastar más y yo quiero ahorrar más. ¿Lo ves tú también de esa manera...? Me gustaría que tratásemos de ver de qué opciones disponemos y cuáles de ellas, en opinión de ambos, merecen la pena intentarse.»

Tercera situación

«María, me molesta que desperdiciemos tanta energía peleando por que yo deseo que llegues a casa a la hora y a ti a menudo te gusta retrasarte. ¿Ves tú también el problema del mismo modo? Confío en que podamos encontrar la forma de dejar de pelear. Me gustaría que tratásemos de ver de qué opciones disponemos y cuáles de ellas, en opinión de ambos, merecen la pena intentarse.»

Cuarta situación

«Roberto, el plan que hemos convenido para levantarnos por la mañana no parece que funcione demasiado bien, ¿no es cierto? Quisiera encontrar la forma de despertarte siempre, y tú también, supongo, ¿no? ¿Podemos intentar poner en práctica un nuevo sistema, ver de qué opciones disponemos y cuáles de ellas, en opinión de ambos, merecen la pena intentarse?»

Quinta situación

«Sabes, Roberto, esta distribución que hemos hecho de las tareas del hogar no parece funcionar demasiado bien. Tú eres capaz de tolerar el desorden con mucha mayor facilidad que yo, así que me paso gran parte del tiempo pensando cuándo irás a llevar a cabo tu parte de la limpieza, y creo que tú te das cuenta de ello y te sientes incómodo. ¿Lo ves de ese modo...? Me pregunto si podemos pensar de qué posibilidades disponemos de establecer una distribución diferente y cuál, en la opinión de ambos, merece la pena intentarse.»

Sexta situación

«María, he estado pensando sobre la situación a la que hemos llegado con el tema este de la música. Parece que no resulta demasiado agradable para ninguno de los dos. A veces hago que bajes el volumen, y otras aguanto el que esté alto, pero me pregunto si no podríamos considerar algún acuerdo global que se acomodara mejor a ambos. ¿Ves tú también el problema de ese modo...? ¿Tratamos de ver de qué opciones disponemos y cuáles de ellas, en la opinión de ambos merecen la pena intentarse?»

Séptima situación

«María, he estado pensando sobre la situación que produce el que fumes. He estado soltando pequeñas puntadas, y eso no nos ha beneficiado a ninguno de los dos. Me gustaría muchísimo no tener que respirar el humo de los cigarrillos en la medida de lo posible, pero tú tampoco quieres dejar de fumar por mí. Esa es la cuestión ¿verdad? ¿Podemos tratar de ver de qué opciones disponemos y cuáles de ellas, en opinión de ambos, merecen la pena intentarse?»

Octava situación

«Roberto, cuando vienes y te pones a hablarme mientras estoy intentando leer, me pongo furiosa. Pero, al mismo tiempo, la verdad es que me gusta hablar contigo, y me siento contenta de que tú tengas interés en conversar conmigo. ¿Consideras el problema del mismo modo...? ¿Podemos buscar la forma de que cuando hablemos yo me meta plenamente en la conversación? Vamos a ver

de qué opciones disponemos y cuáles de ellas, en opinión de ambos, merecen la pena intentarse.»

Ejercicio 21: Un ejercicio de imaginación o de representación de papeles: Cómo producir un conjunto de opciones

Para solucionar los problemas mediante el método de la presentación de opciones y elección de entre las mismas, debe dar rienda suelta a su capacidad de invención y aceptar todo aquello que su mente pueda concebir. He aquí algunas de las posibles soluciones; esta lista puede ayudarle a producir opciones.

1. Me rindo totalmente a tus deseos sin esperar nada a cambio. (Por ejemplo, dejaré de fumar, y ni siquiera lo consideraré un favor que te hago, sino algo que estoy haciendo por mí misma.)
2. Me rindo a tus deseos, esperando solamente a cambio que me hagas saber si te ha gustado o no y en el primer caso que reconozcas que te he hecho un favor y me demuestres cierta gratitud. (Por ejemplo, me portaré amablemente con tu tía Marisa si te das cuentas del esfuerzo que me cuesta y me lo agradezcas si logro hacerlo bien.)
3. Acepto tu deseo. De lo que se trata ahora es de buscar un método por el que me resulte más sencillo. (Por ejemplo, Roberto saldrá con María por la noche, echándose una siesta para recobrar energía.)
4. Hacemos un trato en este tema concreto a fin de que cada uno obtenga una satisfacción parcial de sus deseos. (Por ejemplo, pondré el volumen del tocadiscos más bajo de lo que yo quiero pero más alto de lo que tú pretendes, a fin de que ambos nos sacrifiquemos por igual.)
5. Cedo en este tema concreto y en este momento concreto siempre que tú te sacrifiques por mí en otra ocasión. (Por ejemplo, yo pondré el tocadiscos todo lo alto que quiera esta noche, y a cambio lo mantendré en un volumen que no te moleste durante el resto de la semana.)
6. Cedo en este tema concreto definitivamente a cambio de que tú te sacrifiques por mí en otro tema diferente. (Por ejemplo, soportaré que pongas el tocadiscos si tú aguantas mis «batallitas».)
7. Podemos considerar una solución tecnológica innovadora que nos permita a ambos satisfacer nuestros deseos. (Por ejemplo, conseguiremos unos auriculares con un cable de gran extensión que llegue hasta el tocadiscos.)

8. Puedo evitar esa conducta que te resulta intolerable por ahora, si te esfuerzas por ser más tolerante a la larga. (Por ejemplo, te criticaré menos por ahora, si tratas de volverte menos vulnerable a las críticas.)
9. Nos enfrentaremos con otro tema que al parecer hace que este resulte más difícil de solucionar. (Por ejemplo, empezaremos a mostrarnos más abiertos el uno con el otro acerca de las actitudes que nos gustan y nos disgustan, a fin de que no tengamos que canalizar todo nuestro resentimiento en los dichosos temas del tocadiscos y el humo de los cigarrillos.)
10. Vamos a quedar en que cuando tus deseos no queden satisfechos o te sientas enfadada en relación a este asunto me lo hagas saber, y entonces yo procuraré hacer algo para solucionarlo. El principal beneficio de este acuerdo es que tú te sentirás libre para expresar tus sentimientos, sin tener que preocuparte por hacerme daño o perjudicar nuestra relación. (Ejemplo, cuando comience a contar largas anécdotas que te aburren, puedes decirme que corte.)
11. Te daré lo que deseas en este caso hasta un cierto punto en la expectativa de que tarde o temprano tú me des lo que yo quiero; no de una forma estipulada, sino cuando surja la ocasión. (Por ejemplo, esta noche iré contigo a la fiesta, aunque no tengo ganas de ir; quizá algún día en el futuro te vayas sola o te quedes en casa conmigo aunque no te apetezca demasiado.)
12. Tú harás esto por mí a cambio de que yo haga algo por ti, aunque ese algo no lo haya pensado aún. (Ejemplo, si te esfuerzas por hablarme con mayor respeto, trataré de modificar algunas de las actitudes mías que no te agradan.)
13. Podemos analizar y volver a definir el significado de las actitudes implicadas, y ver que dichas actitudes no son señal de amor o de falta de amor. Con lo que se aminora parte de la falsa importancia del problema. (Por ejemplo, puedo hacerte comprender que el llegar tarde es una costumbre adquirida desde mi muy temprana infancia y no tiene nada que ver con lo mucho o poco que te aprecio o quiero. Tú, que creciste en una familia en la que llegar tarde suponía una señal de enfado o despreocupación, puedes comprender y tolerar ahora mejor mis retrasos, y yo puedo comprender mejor tu enfado y tolerarlo.)

Refiriéndose a la lista anterior, si lo desea, piense todas las opciones que habría para cada una de las ocho situaciones del ejerci-

cio 20. Tales opciones no tienen por qué ser razonables; una sugerencia estrambótica podría ser precisamente lo que se necesita para hacer salir una alternativa aceptable. Si está solo, limítese a enumerar las opciones en su propia imaginación; si está con otra persona, represente el diálogo repartiendo los papeles, y elaboren una lista de opciones conjunta. A continuación, se dan algunas de las posibles soluciones para la primera situación.

Para la primera situación, que Roberto quiere relajarse y ver la televisión por la noche, y María desea salir, hay muchas opciones posibles.

1. María puede salir de todos modos, y que Roberto se relaje. María encontraría otras personas con las que salir por la noche.
2. Ambos pueden planificar salir juntos determinadas noches y quedarse otras, proporcionando con ello a cada uno cierto grado de satisfacción.
3. Roberto puede buscar la forma de salir del trabajo algo más temprano algunos días y echar una pequeña siesta antes de la noche, a fin de disponer de la energía necesaria para salir con María.
4. Roberto puede empezar a poner tranquilizantes en la comida de María. (Las opciones como esta que lógicamente se dicen en broma y resultan impracticables suelen, sin embargo, servir a menudo de ayuda. Relajan la discusión y dan lugar incluso a opciones dignas de llevarse a la práctica tal y como la número cinco.)
5. María puede conseguir un trabajo que le interese y que satisfaga parte de su necesidad de emociones, haciendo que le interese más descansar por las noches.
6. María puede hacer otras actividades durante el día que satisfagan esta misma necesidad.
7. Roberto puede buscarse un trabajo que no le deje tan exhausto.
8. Roberto y María pueden enfrentarse a la mutua hostilidad que mantienen oculta y que les ha llevado a tratar de fastidiarse el uno al otro los planes que tenían para esa noche.
9. Roberto y María pueden encontrar una pareja del mismo estilo, de modo que se reúnan y se queden a descansar los dormilones y se vayan a divertir las animadas.
10. Roberto y María pueden representar algunas escenas de «¿Quién teme a Virginia Woolf?» gritándose el uno al otro al comienzo de la noche a fin de cobrar ánimos. (He aquí otra opción improbable y que no obstante puede arrojar

cierta luz sobre el tema. Sugiere que la opción 8 —enfrentarse a las hostilidades que se mantienen ocultas— puede resultar valiosa.)

11. Roberto y María pueden hablar acerca del significado de las acciones de cada uno. Pueden llegar a darse cuenta de que los esquemas respectivos de salir o quedarse en casa corresponden a costumbres mantenidas durante largo tiempo, y no son síntoma de falta de amor. Con esta nueva definición el conflicto puede resultar mucho menos doloroso.
12. Roberto puede salir más por las noches. A cambio María se da cuenta de que él lo está haciendo por ella y le demuestra su agradecimiento.

Ejercicio 22: Cómo identificar los problemas inmediatos y los problemas que se desarrollan a la larga

A veces una determinada cuestión plantea tanto un problema inmediato («¿Cómo vamos a manejar esta situación en esta ocasión?») como otro que implica un plazo de tiempo mayor («¿Cómo vamos a evitar que este problema nos siga incordiando una y otra vez?») En tales casos es preferible que las dos personas consideren ambos problemas y quizá que dediquen dos sesiones independientes a la presentación de opciones y elección de entre las mismas.

Por ejemplo, tanto usted como yo queremos usar el coche esta noche. Nuestro primer problema es, ¿quién va a usar el coche esta noche? El segundo problema es, ¿cómo vamos a establecer algún tipo de horario o normativa para determinar quién usa el coche y quién no, a fin de que este problema no se repita constantemente?

Un segundo ejemplo: usted es mi jefe, ha dado prioridad al trabajo que precisa que la secretaria le realice frente al mío, a pesar de que yo tengo la necesidad apremiante de que mi trabajo se haga. El primer problema que se nos plantea es, ¿cómo solucionamos la cuestión hoy?, y el segundo problema es, ¿cómo podemos instituir algún sistema para determinar la prioridad del trabajo, a fin de lograr una solución a la larga?

A veces las personas, al tratar de solucionar problemas, crean nuevos conflictos, cuando una de ellas intenta solucionar el problema inmediato y la otra procura resolver el de más largo plazo. Considere el siguiente fragmento de un diálogo.

Primera persona: «¿Pero cómo sé que no voy a volver a tener que hacer esto una y otra vez?»

Segunda persona: «Tenemos que hacer frente al problema de hoy mismo. Si no tengo esto hoy, estaré hundido.»

Primera persona: «Lo que sucede hoy es solamente otro ejemplo de lo que ocurre una y otra vez. Lo que hagamos hoy no va a cambiar en lo más mínimo este lío en el que estamos metidos.»

Ambas personas tienen razón: tienen dos problemas que resolver. Lo que necesitan hacer es trabajar conjuntamente primero en el problema inmediato y después en el que se presenta con un mayor plazo de tiempo, en vez de reñir discutiendo si se trata de un problema inmediato o de largo plazo.

Identifique el problema inmediato y el problema a largo plazo en cada una de las situaciones siguientes. Desarrolle dos sesiones independientes para la resolución de un problema en cada una de las mismas, utilizando o la representación de papeles o la imaginación. Suponga que cada una de estas situaciones aparece de forma recurrente en la relación.

1. Su hija quinceañera está usando el teléfono y usted está esperando la llamada de uno de sus amigos.
2. Usted quiere trasnochar, pero su esposa, que acostumbra «acostarse y levantarse temprano», desea retirarse pronto.
3. Un empleado realiza el trabajo a conciencia, pero redacta muy mal los escritos. Ha redactado un informe, el cual usted, el supervisor, opina que no sirve debido a la deficiente calidad del texto.
4. Un numeroso equipo de personas está esperando a que usted acabe el trabajo. Todas le andan importunando constantemente para averiguar si lo ha terminado o no. Usted recibe una llamada del jefe del equipo, quiere saber si el trabajo está preparado o no.
5. Un empleado considera que su jefe ha asignado un proyecto muy interesante a una compañera suya de trabajo no por la cualificación de la misma, sino por su relación personal con el jefe.
6. Una madre quiere que la habitación de su hijo esté limpia para la noche, porque van a tener visita. El hijo normalmente quiere tener su habitación como a él le gusta.
7. Un empleado desea tomar unos días libres; el supervisor quiere que se le avise con mayor antelación.

Ejercicio 23: Un ejercicio de representación de papeles

Emplee cualquiera de las situaciones referidas hasta ahora o cualquiera de las que aparecen en el «Catálogo de situaciones» del Capítulo 11, o situaciones reales de su propia vida, y recorra con su pareja todo el proceso de presentación de opciones y elección de entre las mismas. Remítase al modelo siguiente.

Primer paso: Ambos definen lo que consideran deseable, en unos términos lo más neutrales posible, y comprueban mediante declaración de impresiones si la otra persona observa el problema del mismo modo. Una vez hecho esto, pasan a elaborar una lista de opciones.

Segundo paso: Elaboran la lista de opciones (las declaraciones de negociación sirven de ayuda).

Tercer paso: Evalúan las opciones (aquí resultan útiles las declaraciones de deseo y de sentimiento).

Cuarto paso: Acuerdan llevar a la práctica una de las opciones (durante un período determinado de tiempo).

Quinto paso: La ponen en práctica.

Sexto paso: La analizan de nuevo, y si no ha funcionado, utilizan la información adicional para resolver el problema esta vez.

Este ejercicio resulta de una utilidad extraordinaria. ¡Cuanto más se haga, tanto mejor!

7

EL SARCASMO Y LA INCONGRUENCIA ENTRE MENSAJES VERBALES Y NO VERBALES: CÓMO PASAR A PROPONER ALTERNATIVAS VÁLIDAS

El sarcasmo y la incongruencia entre mensajes verbales y no verbales comparten un aspecto común: el mensaje verbal que se comunica no tiene un significado completo por lo que es difícil responder al mismo; existe un mensaje no verbal o contextual que descalifica al verbal. Para dejar de enviar este tipo de mensajes, o para hacerles frente de mejor modo cuando alguien se los envíe a usted, la tarea conveniente es la misma: expresar, comentar, sacar a relucir los mensajes que se están enviando a fin de poder tratarlos directamente. ¿Qué es lo que quiere cada persona? La persona que procura facilitar el diálogo desplaza la conversación en esa dirección, no para derrotar a la otra, sino para que ambos puedan ganar.

Ejercicio 24: Un ejercicio de imaginación: Sustitución de los mensajes de Óscar y Luisa

Realice el siguiente ejercicio dos veces. Imagínese la primera vez que usted es Luisa y sustituya los mensajes que dificultan el diálogo por otros que lo faciliten. Las alternativas que se sugieren vienen entre paréntesis. La segunda vez, haga lo mismo con Óscar. Al final del ejercicio se proporcionan algunas respuestas posibles.

Situación: Luisa acaba de comprar un vestido muy caro, que Oscar considera superfluo.

1. Óscar dice, «¿Qué, has gastado bastante dinero por hoy, o quieres volver y probarte algunos más?» (Emplee la expresión de un conjunto de sentimientos en vez del sarcasmo.)
2. Luisa responde, «Estás enfadado por que no puedes ganar suficiente dinero para ambos y estás celoso de mi trabajo». (Emplee la expresión de una impresión acerca de los sentimientos suscitados, el acuerdo parcial con una crítica y la declaración de deseo en vez de la declaración del tipo «eres malo» y el ataque de un nuevo tema.)
3. Óscar responde, «Claro, claro que estoy celoso. Me encantaría tener tu empleo. Me encantaría ser el jefe de la servidumbre de alguien rico. ¿Crees que podrías conseguirme un puesto de trabajo?» (Emplee el acuerdo parcial con una crítica y una declaración de deseo en lugar de este sarcasmo.)
4. Luisa no dice nada en respuesta a esto, pero al ordenar los libros que están sobre la mesa, los arroja al suelo con violencia. (Emplee una declaración de deseo en lugar de o como complemente de estos mensajes no verbales.)
5. Óscar continúa, «Y una cosa más: tú no vas a comprar nada más sin mi permiso hasta que nuestra economía ande mejor. ¡Mañana devuelves ese vestido!» (Óscar podría emplear la presentación de opciones y elección de entre las mismas en vez de estas declaraciones en forma de orden.)
6. Luisa responde, «¿Sabes lo que me dijo mi madre? Me dijo, "Ningún hombre sabrá jamás hacer feliz a una mujer. Yo permanecería alejada de ellos si tuviera que pasar por lo mismo otra vez". Y ¿sabes qué?, creo que tenía razón». (Empleee una declaración de deseo para responder a la última declaración de Óscar y una declaración de negociación en lugar de la generalización excesiva de Luisa.)
7. Óscar responde, «Con una madre que dice cosas como esas, no me extraña que hayas salido tan tiesa e intratable». (En lugar de esta declaración del tipo «eres malo», emplee la expresión de impresión de los sentimientos suscitados.)
8. Luisa responde, «Oh, sí, escuchen aquí a Don Perfecto hablando de cómo debe uno llevarse con las personas! ¡Cuénteme más, maestro! ¡Espere un momento, que tomaré apuntes!» (En vez de este sarcasmo, emplee el acuerdo parcial con una crítica o argumento.)

9. Óscar responde, «Supongo que pretendes ser graciosa, ¿no? Pues lo eres, eres muy graciosa. ¿No ves todo lo que me río? Estoy a punto de reventar de risa, me estoy riendo tanto. ¿Has pensado alguna vez en salir en la televisión, Luisa?». (En lugar de este sarcasmo y las preguntas de reproche, Óscar podría emplear el acuerdo parcial con una crítica o argumento.)
10. Luisa responde, «No he pensado en salir en televisión, no, pero he pensado en salir a secas, en marcharme. Creo que te resultará muy beneficioso ver lo que sucede cuando yo no esté para aguantar tu sarcasmo». (En lugar de esta amenaza, Luisa podría emplear una declaración de sentimiento sobre la conversación en general y una declaración de deseo sobre la cuestión económica con que se inició toda la discusión.)
11. Óscar responde, «Oh, me vería perdido si el sonido de tu dulce voz no iluminase mi vida». (En lugar de este sarcasmo, emplee el acuerdo parcial con una crítica.)
12. Luisa responde, «De acuerdo, ¿por qué no te marchas ahora mismo si es que tanto lo deseas?». (En lugar de estas amenaza y pregunta de reproche, emplee el acuerdo parcial con una crítica y la negociación.)
13. Óscar responde, «Eres la inseguridad misma, como todos los de tu familia». (Esta declaración merece realmente una medalla al combinar la generalización excesiva, la declaración del tipo «eres malo», la generalización sobre maneras de ser y el ataque de un nuevo tema. Sustitúyala por la expresión de una impresión acerca de los sentimientos suscitados.)
14. Luisa sale disparada de la habitación, saca ruidosamente la maleta del armario, y comienza a tirar con descuido la ropa dentro de la misma. (En lugar de este acto provocado por la ira y la necesidad de apoyo, Luisa podría buscar el diálogo con una declaración de sentimiento y un aplazamiento de la conversación.)
15. Óscar entra en la habitación y grita, «¡Vuelve a guardar esa maldita maleta! ¿Es qué no te das cuenta de cuándo hablo en serio y cuándo estoy bromeando?». (En vez de esta orden y pregunta de reproche, Óscar podría utilizar la expresión de una impresión acerca de los sentimientos suscitados, una declaración de sentimiento y ofrecer el aplazamiento de la conversación.)
16. Luisa no dice nada pero continúa haciendo la maleta. (En lugar de este acto provocado por la ira y la necesidad de

apoyo, Luisa podría expresar su impresión de la última declaración de Óscar.)

La historia finaliza de este modo por ahora: Óscar pega una patada a la maleta de Luisa haciéndola caer y esparciéndose toda la ropa por el suelo, al tiempo que dice, «¡Te quiero demasiado para permitirte que me abandones!». Luisa se arroja sobre él estallando en lágrimas y sollozos, y golpeándole en el pecho con los puños. Óscar la sujeta de los hombros, y tras darle unas pocas sacudidas, repitiendo, «Te quiero demasiado para permitirte que me abandones», la atrae hacia sí. Ella se resiste, y acaba por ceder, abrazándose durante unos segundos. Él trata de besarla, pero ella se libera del abrazo y corre hacia la puerta de la casa mientras él la sigue gritando. Ella regresa a los diez minutos y Óscar pregunta, «¿Luisa?». Ella responde, «Déjame en paz, no quiero hablar ahora». Entra sola en una habitación y la recorre histriónicamente de uno a otro lado mientras cae el telón.

Posibles respuestas al ejercicio 24: Sustitución de las declaraciones de Luisa

2. «¿Estás preocupado por el precio, verdad? Admito que es bastante caro, pero quiero tenerlo de todos modos y si te sientas conmigo te demostraré cómo podemos permitírnoslo.»
4. «Óscar, me duele que te muestres así de sarcástico con mi trabajo.»
6. «Óscar, cuando me das órdenes de ese modo, me revelo y sólo deseo herirte. Hagamos un trato: yo tendré en cuenta la posibilidad de devolver el vestido si tú consideras el devolver esa pistola que compraste. Sentémonos y repasemos el presupuesto a fin de decidir lo que podemos y no podemos permitirnos y lo que es preciso devolver.»
8. «Tienes razón. Podría ser mucho más tratable. Seguro que sí.»
10. «Óscar, toda está conversación me está haciendo sentirme incómoda porque no estamos consiguiendo nada. Me gustaría que buscásemos juntos alguna solución para el tema económico. Podríamos hacer una lista con las opciones de que disponemos y elegir de entre las mismas.»

12. «Ya sé que mi sarcasmo te altera los nervios. Hagamos un trato: si yo procuro ser menos sarcástica y más directa contigo, ¿harás tú lo mismo? ¿lo intentamos ambos ya al analizar nuestra situación económica?»
14. «Óscar, me estoy poniendo más y más furiosa, y el que menciones a mi familia, me exaspera. Estoy demasiado enfadada para dialogar contigo ahora. Prefiero dar un paseo; dentro de media hora o así podemos intentarlo de nuevo, ¿de acuerdo?»
16. «Óscar, ¿quieres decir que todo lo que has dicho en los últimos minutos no lo decías en serio?»

Sustitución de las declaraciones de Óscar

1. «Luisa, ese vestido es bonito, y me gusta, pero al mismo tiempo me preocupa que no podamos pagar las facturas este mes si lo compras. ¿Podríamos hablar de ello?»
3. «Tienes razón en que no gano tanto dinero como me gustaría. Puede ser también que tenga celos de tu trabajo; no lo sé, tendré que pensarlo. Pero, independientemente de ello, quiero que nos sentemos y nos aseguremos de que podemos pagar el recibo del agua antes de que te compres ese vestido tan caro.»
5. «Luisa, creo que tenemos un problema: ninguno de nosotros está satisfecho con el modo como el otro administra el dinero. Me gustaría que dedicásemos algo de tiempo al asunto y que veamos cuáles son las posibilidades respecto al modo como decidimos los gastos, y si hay alguna opción que ambos aceptemos poner en práctica. ¿De acuerdo?»
7. «Se diría que no te he estado haciendo muy feliz, Luisa.»
9. «Tienes razón, no soy el más indicado para hablar sobre ello, ¿verdad? Realmente podría tratar de mejorar el modo como te trato, ¿no es cierto?»
11. «Me resultaría muy duro que te marchases. Tienes razón en eso.»
13. «Parece que estás bastante harta y disgustada con el modo como uso mi bocaza.»
15. «Luisa, parece que te he molestado realmente, y que yo también me he disgustado. Vamos a tomarnos unos cuantos minutos para calmar los ánimos, y luego creo que ambos seremos capaces de actuar más razonablemente. ¿De acuerdo?»

Ejercicio 25: Cómo responder con mensajes que faciliten el diálogo al sarcasmo y a la incongruencia entre mensajes verbales y mensajes no verbales

En este caso, Miguel y Ricardo son compañeros de trabajo que tienen un puesto del mismo nivel. Miguel es una persona que trabaja muy seriamente y que está interesada por ascender; Ricardo lleva trabajando más tiempo y quiere también ascender. Ricardo está resentido con Miguel y ha demostrado este resentimiento de varias maneras. Miguel decide hablar con Ricardo sobre la situación. Se encuentra con una conversación muy difícil pero sigue adelante.

Imagínese que usted es Miguel y responda a cada uno de los mensajes de Ricardo. Su objetivo es mejorar la relación con Ricardo, si es posible, pero en cualquier caso debe lograr que el resentimiento de este aparezca claramente expuesto y no de manera oculta y a sus espaldas. Clasifique los mensajes en el segundo repaso.

Se facilitan las respuestas de esta clasificación.

1. Miguel dice, «Ricardo, me gustaría hablar contigo sobre tu actitud hacia mí y hacia el trabajo que hago aquí. He visto signos de que estás resentido conmigo, y quiero que al menos hablemos sobre ello».
2. Ricardo mira a Miguel con una expresión facial de gran hostilidad y dice, «No estoy resentido contigo, Miguel. Puedes hacer lo que quieras».
3. Miguel responde, «Las cosas concretas que me hacen pensar que había algo de resentimiento, son que a menudo adoptas una expresión de pocos amigos cuando me hallo cerca, que has evitado trabajar conmigo las dos o tres veces que te lo he pedido, que he recibido comentarios de otras personas según los cuales no te caigo bien y que el otro día en la cafetería oí que hablabas de mí y me llamabas cobista y "trepador". Me he sentido dolido y molesto por estas cosas, y me gustaría discutirlo contigo».
4. Ricardo dice, «Has elaborado todo un caso, ¡eh!, como haces con todo. ¿Qué estuviste haciendo: escuchando a escondidas en mi despacho, u ocultaste un micrófono?».
5. Miguel dice, «Comprendo que no te gusta la idea de que se elabore todo un caso en torno a ti. Pero me gustaría que no lo vieses de ese modo, sino como una oportunidad para que ambos aireemos ciertas cosas, y quizá logremos llevarnos mejor».
6. Ricardo dice, «Claro que sí, Miguel, estoy totalmente se-

guro de que tú estás interesado por que mantengamos una buena relación. Supongo que soy el número uno de tu lista de prioridades».

7. Miguel dice, «Tienes razón al suponer que no eres el número uno de mi lista de prioridades; sin embargo, lo deseo. Me gustaría que me dijeses directamente lo que no te gusta de mí, y quizás podamos así entendernos de alguna manera».
8. Ricardo responde, «Miguel, tú pretendes que me ponga de tu parte, al igual que intentas que todo el mundo se ponga de tu parte».
9. Miguel dice, «¿No te gusta el modo como trato de que la gente se ponga de mi parte? Admitiré, que realmente prefiero que alguien esté de mi parte a que no. Tienes razón en eso».
10. Ricardo responde, «Eso resulta muy obvio, Miguel».
11. Miguel dice, «¿Qué es lo que no te gusta acerca de la manera como lo hago? ¿Qué es lo que te gustaría que hiciese de modo diferente?». (Esto lo dice con un tono serio y comprometido, como si realmente le interesase conocer la opinión de Ricardo.)
12. Ricardo responde, «Miguel, estoy seguro de que puedes orientar tu vida bastante bien sin que yo tenga que decirte lo que tienes que hacer. Mira, tengo algo de trabajo pendiente, así que si no te importa...».
13. Miguel responde, «Tienes razón, puedo llevar mi vida muy bien, pero aun así me gustaría saber tu opinión directamente de ti, en vez tener que aguantarla a mis espaldas. Me molesta que hables de mí y no me lo digas».
14. Ricardo dice, «De acuerdo, ¿quieres saber mi opinión? Creo que estás constantemente dando coba al jefe y que tratas por todos los medios de escalar peldaños sin tener ninguna consideración con los demás. Creo que te preocupas de ti y de nadie más. Ahí está, ¿estás satisfecho?»
15. «Me gusta oírlo así directamente, Ricardo. No me agrada que pienses de ese modo pero al menos prefiero oírlo directamente». Miguel continúa, «Estoy de acuerdo en que me preocupo por mí mismo. Pero también quiero favorecer a las personas con las que trabajo en cualquier modo que me sea posible. Así que si se te ocurre algo concreto que te agradaría que cambiase me gustaría saberlo. ¿De acuerdo?».

Ricardo dice, «De acuerdo, pensaré en ello», y regresa a su trabajo en la última viñeta. Miguel se siente ahora mejor con la situa-

ción y se da cuenta de que él seguirá adaptándose a sí mismo independientemente de que Ricardo cambie o no. (El que Ricardo cambie o no se deja a la imaginación del lector.)

Respuestas al ejercicio 25

1. Búsqueda de un tema de conversación, declaración de deseo, impresión acerca de los sentimientos suscitados.
2. Incongruencia entre el mensaje verbal y el no verbal.
3. Mención de conductas específicas, impresión, declaración de sentimiento, declaración de deseo.
4. Sarcasmo, pregunta de reproche.
5. Impresión acerca de los sentimientos suscitados, declaración de deseo.
6. Sarcasmo.
7. Acuerdo parcial con una crítica, declaración de deseo.
8. Declaración del tipo «has hecho algo mal».
9. Impresión acerca de los sentimientos suscitados, acuerdo parcial con una crítica.
10. Declaración del tipo «has hecho algo mal».
11. Petición de una crítica más específica, mensaje no verbal que expresa la aceptación de ambos interlocutores.
12. Sarcasmo, intento de corte de la conversación.
13. Acuerdo parcial con una crítica, declaración de deseo, declaración de sentimientos.
14. Declaración del tipo «has hecho algo mal», declaración del tipo «eres malo», pregunta de reproche.
15. Expresión de un conjunto de sentimientos, acuerdo parcial con una crítica, declaración de deseo, petición de una crítica más específica.

Ejercicio 26: Cómo responder con mensajes que faciliten el diálogo a la incongruencia entre mensajes verbales y mensajes no verbales

Algunas personas hacen que resulte desagradable expresarles deseos de modo directo porque reaccionan ante los mismos atacando. Otras lo hacen igualmente desagradable por responder con una muestra exagerada de lo dolidos que están y lo poco apreciados que son; es decir, se hacen el «mártir». Mediante una serie de mensajes cuyo fin es suscitar el sentimiento de culpabilidad, le recuerdan a uno lo mucho que se han sacrificado y la poca o nula gratitud que han recibido por ello, y, sin embargo, se niegan a expresar en-

fado o a pedirnos que hagamos algo o que les recompensemos de algún modo para que se equilibrara la situación.

En el siguiente ejercicio, Marcos responde como si fuese un mártir cuando Lucía le hace una petición. Imagínese que usted es Lucía e imagínese a usted mismo respondiendo a los comentarios de Marcos. Compare sus respuestas con las de Lucía. En el segundo repaso, identifique los mensajes utilizados.

Situación: Marcos y Lucía son compañeros de trabajo. Marcos tiene la costumbre de ponerle las manos encima cuando habla con ella. La saluda, por ejemplo, y la rodea con el brazo pasándole la mano por el hombro, o el brazo, o el cuello mientras habla con ella. Vuelve a hacerlo, y Lucía saca el asunto a colación.

1. Lucía dice, «¿Marcos, me haces un favor? Normalmente no me gusta que me toques y me rodees con el brazo. Me gustaría que no lo hicieses, por favor».
2. Marcos ha estado sonriendo, pero al oír esto, la expresión se le cae del rostro. Él dice, «conforme, desde luego que no lo haré. Naturalmente te pido disculpas». (Estas palabras las dice con tono ofendido y de auténtico mártir.)
3. Lucía dice, «¿Cómo te sienta el que te haya dicho eso, Marcos?»
4. Marcos responde, «No, está bien. No me importa en absoluto. Sólo estaba tratando de ser amistoso, pero obviamente a ti no te gustan esta clase de familiaridades. Es perfectamente normal». (Marcos dice esto con un tono de voz dolido y autocompasivo.)
5. Lucía dice, «Me gusta que seas amistoso. Lo que no me gusta es que me toques. Parece que te has enfadado, ¿no?».
6. Marcos responde, «No, estoy bien. No te preocupes por mí. Puedo cuidar de mí mismo. Estoy acostumbrado a ello. Sólo trato de ser amable con la gente y de hacerles favores. Si nadie me lo agradece o lo aprecia jamás, qué se le va a hacer. Sobreviviré a pesar de todo».
7. Lucía dice, «Me dices, "no te preocupes por mí", pero a pesar de ello pareces enfadado por no recibir agradecimiento suficiente, y eso me molesta. ¿Cuál es tu reacción ante esto?»
8. Marcos dice, «¡No estoy enfadado! ¡No le des más vueltas! ¡No te preocupes por ello! Yo estoy bien». (Continúa el tono de autocompasión.)
9. Lucía dice, «Bueno, no pienso sentirme culpable por esto, pero parece que no has recibido todo el agradecimiento

que necesitabas. Quizás pueda hacerme cargo de eso a cambio de que tú procures no tocarme. ¿Qué te parece?».
10. Marcos dice, «Tú no necesitas ocuparte de nada. Te lo he dicho, no te preocupes por ello». (Marcos comienza a caminar alejándose.)
11. Lucía dice, «Hasta luego, Marcos». (Su tono es alegre y no indica culpabilidad, demuestra que se acepta a sí misma y que acepta a Marcos a pesar de que continúe adoptando el papel de mártir.)

Advierta que en la conversación anterior, Marcos está pidiendo a Lucía en forma no verbal que se preocupe por él, que se sienta inquieta y que demuestre su agradecimiento, a pesar de estar negando verbalmente todos estos mensajes. Bateson *et alia* se ha referido a este tipo de mensaje doble denominándolo «doble atadura». Lucía, sin embargo, no queda «atada» porque extrae los mensajes no verbales, los comenta y con ello impide que permanezcan «ocultos». Lo hace, no obstante, de un modo tolerante. Se niega a sentirse culpable, y al no recompensar a Marcos por el empleo de la táctica de hacerse el mártir, le anima a que la abandone. (A la vista de tales mensajes factores del diálogo, Marcos podría haber evitado la incongruencia entre mensajes verbales y no verbales, de no haberle yo, como autor de este libro, obligado a continuar con ella.)

Respuestas al ejercicio 26

1. Declaración de sentimiento, declaración de deseo.
2. Mensaje no verbal indicador de sentirse ofendido.
3. Petición de impresiones, pregunta abierta.
4. Incongruencia entre el mensaje verbal y el no verbal.
5. Expresión de un conjunto de sentimientos, declaración de sentimientos, impresión acerca de los sentimientos suscitados.
6. Incongruencia entre el mensaje verbal y el no verbal.
7. Impresión, declaración de sentimiento, petición de impresiones.
8. Incongruencia entre el mensaje verbal y el no verbal.
9. Declaración de intención, impresión, negociación, petición de impresiones.
10. Incongruencia entre el mensaje verbal y el no verbal, corte de la conversación.
11. Mensaje no verbal que expresa la aceptación de ambos interlocutores.

8

EJERCICIOS: CÓMO DECIR LO QUE SE SUELE CALLAR

Las conversaciones de este capítulo se centran en aquellos mensajes que promueven los mecanismos de rechazo, permitiendo que el silencio y la vaguedad prevalezcan allí donde es necesario lograr la comunicación. El resentimiento oculto, la necesidad oculta de apoyo y el suponer a partir de pistas no verbales en vez de comprobar son tipos de mensajes que producen silencio; la generalización sobre maneras de ser y las palabras y frases indefinidas son tipos de mensajes que producen confusión. Los antídotos de estos mensajes son las declaraciones específicas de deseo y sentimiento, las impresiones, la mención de conductas específicas, las preguntas directas y la petición de una crítica más específica.

Ejercicio 27: Alberto y Julia hacen suposiciones y conjeturas

Repase este diálogo dos veces; la primera vez sustituya las declaraciones de Julia por un mensaje que facilite el diálogo; la segunda vez haga lo mismo con Alberto. Las sustituciones que se sugieren están entre paréntesis. Al final del ejercicio se proporcionan algunas respuestas posibles.

1. A Alberto le ponen una multa de tráfico cuando va de regreso a casa. El policía de tráfico le pone la multa por circular a sesenta y cinco kilómetros por hora en una zona

cuyo límite es de sesenta kilómetros por hora. Alberto no dice nada al agente pero hace un mal gesto al recibir la multa. (Alberto podría tratar de desahogar parte de su desagrado con una declaración de sentimiento y otra de deseo, en vez de mantener oculto el resentimiento.)

2. Alberto llega a casa de mal humor por culpa de este incidente. Julia advierte su mal humor y recuerda que antes a Alberto le gustaba escuchar «Rapsodia en blue» cuando estaba de mal humor. Así pues, pone el disco. (En vez de suponer sin comprobar previamente, Julia podría exponer su impresión y buscar un tema de conversación.)
3. Alberto está harto de escuchar «Rapsodia en blue» porque un invitado que tuvieron en casa la estuvo poniendo varias veces al día durante toda una semana, no hace mucho, cuando Julia estaba fuera de la ciudad. No obstante, no dice nada pensando que lo hace por Julia. (En lugar de quedarse con este resentimiento oculto, Alberto podría hacer una declaración de sentimiento y otra de deseo sobre sus preferencias.)
4. Julia observa la cara de Alberto y advierte su enfado, que es patente en la misma. Recuerda que Alberto estaba enfadado por culpa de su jefe la noche anterior, y supone que se siente mal por lo mismo. Pone una almohada frente a él y le dice, «Dale aquí, golpea la almohada e imagínate que es Montero. Chilla y grita si quieres. Es algo que aprendí en una reunión de grupo: hará que te sientas mejor». (En lugar de este consejo prematuro y de la suposición sin comprobación previa, Julia podría expresar su impresión y hacer una pregunta abierta.)
5. Alberto piensa, «¡Julia tiene la cabeza de chorlito!» y frunce el ceño. (En lugar de quedarse con este resentimiento oculto, Alberto podría comunicar su impresión y hacer una confidencia personal.)
6. Julia observa que Alberto frunce el ceño mientras mira por la ventana en dirección a su hijo Carlos. Se imagina que Alberto no quiere golpear la almohada por miedo a que Carlos entre en la casa y se extrañe de la escena. Así pues, Julia dice, «Manda a Carlos que vaya hasta la tienda a por un tubo de aspirinas. Será una buena idea». (En lugar de esta suposición sin comprobación previa y de este consejo prematuro, Julia podría comunicar su impresión.)
7. Alberto quería pedir a Carlos que le ayudase a hacer algunas reparaciones en la canoa, pero se imagina que Julia tiene dolor de espalda y decide no contradecirla ya que se

encuentra mal. Así pues, manda a Carlos a la farmacia, lamentándose de no poder reparar la canoa ahora. (En lugar de quedarse con este resentimiento oculto, Alberto podría comunicar su impresión y hacer una declaración de deseo.)

8. Alberto, frustrado por todas estas cosas, mira a Julia con cara avinagrada, toma una revista y la arroja con muestras de impaciencia. (Alberto podría hacer algunas declaracions de deseo en lugar de mantener oculto el resentimiento y realizar actos provocados por la ira.)
9. Julia, al notar que él le dirige una mirada de desaprobación, supone que se debe a que no le gusta la ropa que ella lleva puesta. Y dice, «Voy a cambiarme de ropa ahora mismo». (En lugar de esta suposición sin comprobación previa, Julia podría comunicar su impresión.)
10. Alberto piensa que la ropa le está demasiado prieta, y que por eso debe dolerle la espalda. Así que le aconseja, «¿Por qué no te pones la bata?». (En lugar de suponer sin comprobar previamente y de dar este consejo prematuro, Alberto podría comunicar su impresión.)
11. Julia se imagina que esto significa que a Alberto le apetece hacer el amor con ella. Recuerda que el doctor les dijo que no tuvieran relaciones sexuales hasta que se curara la infección. Así que dice, «Pero querido, ¿no te acuerdas de lo que dijo el doctor?». (En lugar de esta suposición sin comprobación previa y utilización de palabras y frases indefinidas, Julia podría comunicar su impresión.)
12. Alberto recuerda que el doctor le dijo a Julia que podía ponerse lo que quisiese, porque ello ni beneficiaría ni perjudicaría a su espalda. Así que dice, «De acuerdo, ponte lo que quieras. No me importa». (En lugar de suponer lo que Julia quería decir, Alberto podría emplear una pregunta directa.)
13. Julia considera esto un desaire sexual. Así que dice, «¿Es todo lo que se necesita hoy en día para convencerte? Creo que deberías tomar algo de vitamina E». (En lugar de proporcionar un consejo prematuro y emplear palabras y frases indefinidas, Julia podría comunicar su impresión.)
14. Alberto no puede captar el sentido de esta última declaración de Julia supuestamente destinada a «salvarle la vida». Se hace a la idea de que le falta un tornillo y dice, «Creo que deberías ir a ver a un psiquiatra». (En lugar de dar este consejo prematuro, Alberto podría hacer preguntas directas.)
15. En este instante, Carlos regresa a casa con el tubo de aspi-

rinas. Julia dice, «Carlos, dale las aspirinas a tu padre. Creo que está enfadado con el jefe y la está tomando conmigo». (En lugar de esta expresión de insatisfacción a través de terceros, y de la suposición sin comprobación previa, Julia podría comunicar su impresión acerca de los sentimientos suscitados.)

Para entonces, Alberto tiene verdadero dolor de cabeza, así que recibe agradecido las aspirinas que le da Carlos. Al final de la historia, Julia dice, «¿Te sientes ahora mejor?». Alberto responde, «Sí, gracias, querida».

Posibles respuestas al ejercicio 27: Sustitución de los mensajes de Julia

2. «Alberto, parece que estás de mal humor. ¿Te apetece hablar de ello, oir algo de música, o alguna otra cosa?»
4. «Alberto, pareces enfadado. Me gustaría que me contases lo que te pasa.»
6. «Alberto, me he dado cuenta de que estás mirando por la ventana hacia donde está Carlos. He supuesto que te estabas preocupando por que si Carlos entra y te ve golpeando la almohada podría extrañarse.»
9. «Alberto, veo que me miras de un modo que parece indicar desaprobación. Se me ha ocurrido que es porque no te gusta la ropa que llevo. ¿Es así?»
11. «Alberto, al decirme que me pusiese la bata, he supuesto que lo que estabas diciendo es que hiciésemos el amor. ¿Es eso?»
13. «Cuando has dicho eso, Alberto, he pensado que te resultaba indiferente el que hiciésemos o no el amor. Ves, cuando me has dicho que me pusiera la bata, he pensado que lo que querías decir era que deseabas hacer el amor. ¿Tenía razón?»
15. «Alberto, cuando me has dicho que fuera a ver a un psiquiatra, parecía que estabas disgustado conmigo. A mí me parece que estás disgustado con tu jefe y la estás tomando conmigo. ¿Es eso?»

Sustitución de los mensajes de Alberto

1. «Agente, me resulta muy desagradable que me ponga una multa por haber excedido solamente en cinco kilómetros

por hora el límite de velocidad. Me gustaría que lo volviese a pensar.»

3. «Julia, últimamente "Rapsodia en blue" me enloquece porque Merino la puso todos los días mientras estuvo aquí hace dos semanas. Preferiría que la quitases a no ser que realmente quieras escucharla, en cuyo caso dejaré que lo hagas durante un rato.»
5. «Julia, ¿estás fijándote en mi enfado y pensando que ahora mismo estoy furioso con Montero? En realidad, he llegado a casa furioso porque me han puesto una multa de tráfico por circular a 65 kilómetros por hora en una zona cuyo límite es de 60 kilómetros por hora.»
7. «Julia, supongo que quieres una aspirina porque tienes dolor en la espalda. ¿Es así? Si no lo es, me gustaría que Carlos me ayudase a reparar la canoa en vez de ir a la farmacia.»
8. «Me estoy sintiendo muy frustrado. Primero, me ponen una multa de camino a casa, lo que me pone furioso; después, cuando pones "Rapsodia en blue", me pongo nervioso por haberla escuchado tantas veces últimamente; y, por fin, quieres que Carlos vaya a por aspirinas, y yo quería que me ayudase a reparar la canoa ahora.»
10. «Julia, se me ha ocurrido que quieres cambiarte de ropa porque te duele la espalda. ¿Es eso cierto?»
12. «¿Qué doctor y en qué ocasión? Creo que no sé de qué estás hablando.»
14. «No entiendo, Julia. ¿Convencerme de qué? ¿Y qué es lo que tiene que ver la vitamina E con que te cambies de ropa?»

Ejercicio 28: Carmen y Javier mantienen una conversación vaga, indefinida y poco agradable

Cada una de las expresiones siguientes es un ejemplo de generalización sobre maneras de ser o de empleo de palabras y frases indefinidas. Repase el diálogo dos veces, la primera sustituyendo los mensajes de Carmen, y después los de Javier. Haga que cada declaración mencione conductas específicas, desarrollando cualquier actuación específica que desee y que pudiera encajar en el contexto. A continuación, se proporcionan algunas respuestas posibles.

1. Carmen y Javier están hablando de su hijo Antonio. Javier dice, «Ultimamente estoy preocupado por Antonio. Parece tan sensible».

2. Carmen responde, «¿Por qué te tienes que preocupar por eso? Precisamente lo que más me gusta de él es que sea sensible».
3. Javier responde, «Eres verdaderamente rara».
4. Javier continúa, «No me sorprendería que le hubieses animado a ser de ese modo ya que tú misma eres una persona muy frágil».
5. Carmen responde, «Bueno, al menos no soy tan insensible como tú».
6. Carmen continúa, «No solamente eres insensible. Eres frío».
7. Javier responde, «El problema es que quieres que sea un ángel. Pero yo no soy un ángel. Soy solamente una persona. Pareces incapaz de entenderlo».
8. Carmen responde, «No, no solamente no eres un ángel, si no que a veces resultas realmente cruel».
9. Javier responde, «Alguien debería arrancarte la lengua y ponerte una nueva, ¿lo sabías?».
10. Carmen dice, «Otra de las cosas características tuyas es que cuando se trata de sexo, sólo piensas en ti mismo».
11. Javier responde, «¿Ah sí? Bien, pues cuando se trata de sexo tú resultas totalmente pasiva. Eres igual que un saco de patatas».
12. En este instante Antonio entra en la casa después de haber estado jugando y deja unas marcas de barro en la alfombra del salón. Carmen dice, «Antonio, ¡mira! Eres un niño malo».
13. Javier dice, «¿Carmen por que tienes que ser siempre tan criticona?».
14. Carmen responde, «Ciertamente, tú no sabes nada de cómo educar a los niños, Javier».
15. Carmen dice entonces a Antonio, «Antonio, te estás comportando como una bestia. No seas así».
16. Antonio corre hacia Javier y dice, dirigiéndose a Carmen, «Eres mala».
17. Carmen responde a Antonio, «Vaya, ¡eres un maleducado! ¡Tu padre te está maleducando!».
18. Javier sale disparado hacia la puerta de la casa diciendo, «Vosotros dos sois más de lo que uno puede aguantar».

Posibles respuestas al ejercicio 28: Sustitución de los mensajes de Carmen

2. En lugar de esto, Carmen podría decir, «Me gusta que Antonio sepa captar lo que alguien está pensando o sintiendo

y sea capaz de comentárselo con un tono de voz comprensivo, como, por ejemplo, el modo como estuvo hablando la otra noche con la tía Marisa».

5. En lugar de esto, Carmen podría decir, «Desearía que cuando estoy enfadada te sentases a hablar conmigo y me escucharas. En vez de ello, sueles tener cierta expresión de enfado o despreocupación, lo cual me hace sentirme rechazada».
6. En lugar de esto, Carmen podría decir, «En ocasiones como esas me gustaría que fueses más cariñoso. Un ejemplo de eso es lo que sucedió ayer por la noche, cuando yo estaba disgustada por lo que me había sucedido en el trabajo».
8. En lugar de esto, Carmen podría decir, «Otra de las cosas que me gustaría que no hicieses es gritarme y decirme que rabie y que me aguante cuando me siento disgustada. Me gustaría que me dijeses cosas más amables».
10. En lugar de esto, Carmen podría decir, «Una cosa que he querido pedirte es que cuando hagamos el amor tengas más sensibilidad y menos precipitación».
12. En lugar de esto, Carmen podría decir, «Antonio, cuando llueva me gustaría que te quitases los zapatos a la entrada y los dejases sobre el felpudo, así no ensuciarás la alfombra y no me costaría tanto limpiarla, ¿de acuerdo?».
14. En lugar de esto, Carmen podría decir, «Javier, me gustaría que tú también le dijeses a Antonio las cosas que no nos gusta que haga, tales como dejar marcas de barro en la alfombra. De ese modo no tendría que ser yo la que lo haga siempre».
15. En lugar de esto, Carmen podría decir, «Cuando me criticas de ese modo, me siento herida y rechazada».
17. En lugar de esto, Carmen podría decir, «La verdad es que no me gusta que digas que soy mala, aunque quizás haya algo de verdad en ello».

Sustitución de los mensajes de Javier

1. En un lugar de esto, Javier podría decir, «Me preocupa el que cuando se le critica a Antonio, él se ponga a hacer pucheros y a clavar la mirada en el suelo, y se queda así durante bastante tiempo».
3. En lugar de esto, Javier podría decir, «Dices que te agrada que sea sensible y eso me sorprende, porque no creo que sea bueno ser una persona sensible».

4. En lugar de esto, Javier podría decir, «La manera de comportarse que observo en Antonio me recuerda algunos aspectos tuyos. Me hace sentirme culpable y disgustado el que cuando te critico te pongas a hacer pucheros y te quedes callada».
7. En lugar de esto, Javier podría decir, «Me duele que me llames frío e insensible».
9. En lugar de esto, Javier podría decir, «También me duele y me pone furioso que me llames cruel».
11. En lugar de esto, Javier podría decir, «Vaya, me alegro de que hablemos de eso. Una de las cosas que me gustaría que hicieses cuando hacemos el amor es que te muestres más receptiva y no tan impersonal y pasiva como acostumbras».
13. En lugar de esto, Javier podría decir, «Carmen, me gustaría que destacases más las cosas que Antonio hace y te gustan y le importunases menos por las cosas que no te gradan. Y creo que me gustaría la misma actitud en mí. ¿Qué piensas de ello?».
18. En lugar de esto, Javier podría decir, «El modo como os habéis estado insultando en los últimos minutos me resulta desagradable».

Ejercicio 29: Rafael y Begoña no dicen lo que quieren y por lo tanto no consiguen lo que quieren

En la siguiente escena, la intensidad de los deseos y los sentimientos se expresa con bastante vaguedad. Sustitúyalos por deseos o sentimientos de una valoración más precisa, utilizando palabras, «en absoluto», «ligeramente», «moderadamente», y «extraordinariamente»; o una escala numérica tal como la que va de 0 a 10. Si no puede advertir por el sentido de la conversación lo mucho que una persona desea una cosa concreta o la intensidad con que siente algo concreto, emplee la cuantificación que desee. Sustituya primero los mensajes de Begoña y, luego, los de Rafael.

Situación: Begoña y Rafael se dirigen en coche a una tienda de muebles para mirar un sofá. Durante el viaje, Rafael dice, «A propósito, Begoña, los García nos han invitado a una fiesta que van a celebrar el miércoles a la noche. ¿Te gustaría ir?».

1. Rafael continúa, «A mí no me importa demasiado». (En realidad, Rafael prefiere de modo muy ligero quedarse en casa, pero no está acostumbrado a establecer distinciones

muy precisas y no desea influir en Begoña. Sustituya esto por una cuantificación.)

2. Begoña responde, «Lo que tú quieras me parecerá bien». (En realidad, Begoña preferiría, muy ligeramente, quedarse también en casa. Sustituya su mensaje por una cuantificación que refleje esto.)

   Rafael dice, «Puede que la reunión sea divertida...», tratando de apreciar lo que Begoña quiere realmente. Begoña, creyendo que esto significa que Rafael quiere ir, dice, «Bien, me parece bien que vayamos». Rafael responde, «De acuerdo, vayamos entonces». Begoña accede. En ese instante llegan a la tienda de muebles y examinan varios sofás. Al final de sus deliberaciones, tratan de escoger entre tres sofás: uno de vinilo, otro con un tapizado de tela amarilla y otro con un tapizado de tela verde. Rafael dice, «¿Qué opinas?».

3. Begoña responde, «El amarillo es muy bonito, pero también el verde resulta precioso. Creo que el de vinilo tampoco estaría mal, si es que te gusta. Me parece que es el tipo de sofá que tu elegirías, ¿no?». (Sustituya este mensaje por una cuantificación cualquiera que exprese con claridad los diferentes grados de preferencia entre los tres sofás.)

4. Rafael responde, «Bien, a mí los tres me parecen bien; el que más te guste me parecerá bien. ¿Es el amarillo tu preferido?». (Rafael supone esto por el hecho de que Begoña mencionase el amarillo en primer lugar. Sustituya esta declaración de Rafael por cualquier cuantificación que exprese con claridad los diferentes grados de preferencia por los tres sofás.) Begoña dice, «Me parece bien comprar el amarillo, ¿y a ti?». (En realidad ella prefiere algo más el verde.)

   Rafael responde, «Sí, compremos ese entonces, ¿de acuerdo?». Y lo compran. En realidad Rafael prefería mucho más el verde que el amarillo, pero quería comprar lo que Begoña deseara y por eso «cedió».

   Al volver a casa, ven una hamburguesería. Al acercarse al mismo, Rafael dice, «¿Quieres que paremos y tomemos una hamburguesa?».

5. Begoña dice, «¿En la hamburguesería? No sé. ¿Quieres ir realmente?». (En realidad, a Begoña le gustaría parar a tomarse un hamburguesa, pero duda porque preferiría algo más ir a un McDonald's que a una hamburguesería desco-

nocida. Sustituya su declaración por otra que cuantifique con claridad este deseo.)

6. Rafael dice, «Bueno, creo que no; puedo resistir». (En realidad a Rafael le gustaría parar en un establecimiento de hamburguesas y no le supone diferencia alguna el que se trate uno con más o menos calidad. Pero como advierte el tono de duda en la voz de Begoña, sigue conduciendo. Sustituya esta declaración por otra que cuantifique con claridad sus deseos.)

   Ha habido ya tres ocasiones en las que Rafael ha cedido ante decisiones distintas a las que él le hubiese gustado tomar. A causa de esto parece un poco irritado. Begoña se da cuenta y le pregunta, «Rafael, ¿Te sientes disgustado? ¿Preferías que hubiésemos comprado el sofá verde?»

7. Rafael dice, «Sí, estoy disgustado por eso». (En realidad, a Rafael no le importa demasiado el asunto de los sofás. Su principal disgusto proviene de no haber parado a comer. Y aun así no se siente demasiado disgustado por ninguno de los temas en concreto. Haga una declaración que cuantifique sus deseos y sentimientos.)

   Begoña dice, «Bien, volvamos entonces y compremos el verde. A mí también me gustaba más».

8. Rafael responde, «No, déjalo». (En realidad, la razón por la que no quiere hacerlo es que se encuentran ya bastante lejos de la tienda de muebles, y preferiría disponer del tiempo sobrante para relajarse, mucho más de lo que le importa la diferencia entre el sofá amarillo y el verde. Haga una declaración por él en la que cuantifique sus preferencias.)

   Begoña, que no desea disgustar a Rafael, le ruega que regresen a la tienda, y él por fin da la vuelta. Tras hacer esto, parece más disgustado y enfadado que antes. Ahora Begoña no sabe por qué está enfadado así que le dice, «¿Por qué estás enfadado ahora?»

9. Rafael responde, «Vaya, no lo sé. Todo este asunto me está exasperando». (En realidad Rafael, está especialmente enfadado por todo el tiempo que lleva conduciendo. A continuación, lo que más le enfada es no haber parado a comer algo, y lo que más le enfada después de esto es el modo como Begoña le ha rogado que regresen cuando él no quería hacerlo. Haga una declaración que cuantifique la importancia de estos sentimientos a fin de informar a Begoña.) Begoña considera esto como un comentario general sobre su relación y esto la asusta. Le pregunta, «Rafael,

¿piensas acaso que nuestro matrimonio no está funcionando?»

10. Rafael responde, «No, nuestro matrimonio va bien. No hay ningún problema. No te pongas a hacer preguntas así de tontas». (En realidad, Rafael no duda en ningún momento que quiere seguir con Begoña, pero está bastante molesto por lo que está sucediendo esta tarde. Haga una declaración que cuantifique su deseo de permanecer con ella y el sentimiento de estar molesto a fin de que Begoña pueda separar a ambos en su mente.)
    Begoña considera que lo que Rafael acaba de decir es un sarcasmo y siente un gran temor ante la idea de que Rafael está pensando en abandonarla. Ella desea muchísimo seguir con él.
11. Begoña dice, «¿Estás tratando de conseguir que te abandone? ¿Estás tratando de librarte de mí?» (En este momento Begoña está a punto de llorar. Haga una declaración que cuantifique su deseo de permanecer con Rafael y el miedo de que él la abandone, y que exprese verbalmente su necesidad oculta de apoyo.)
    Rafael grita, «Si lo que quieres es el divorcio sólo tienes que pedirlo. ¡Eso es todo lo que tienes que hacer si no me quieres!» Begoña estalla en lágrimas y gemidos sin poder controlarse. Rafael para el coche en el arcén de la carretera, y se disculpa efusivamente; Begoña también se disculpa efusivamente. Begoña dice, «Rafael, vayámonos a casa. La cabeza me estalla». Y eso hacen.

Posibles respuestas al ejercicio 29: Sustitución de los mensajes de Begoña

2. «Disfrutaría yendo a la reunión, pero preferiría quedarme en casa. Doy a esta preferencia una puntuación de 1 ó 2 sobre 10, así que si tu preferencia de asistir a la misma es superior a esto, estaré más que dispuesta a ir.»
3. «El sofá verde me gusta un 9 sobre 10, al amarillo le doy un 8 y al de vinilo un 5 más o menos.»
5. «Sí, me gustaría parar y tomar una hamburguesa, pero entre ese sitio y el Mc Donald's que está a la vuelta de la esquina, preferiría bastante más ir al McDonald's. ¿Qué prefieres tu?»
    O: «Si a no parar en absoluto le doy una puntuación de 2

sobre 10, a parar en la hamburguesería le doy un 7, pero a parar en el McDonald's le doy un 10.»

11. «Rafael, deseo muchísimo estar contigo y me asusta mucho, muchísimo la idea de que tú pudieras abandonarme. Quisiera que me demuestres algo de apoyo.»

Sustitución de los mensajes de Rafael

1. «Al interés que tengo de ir a la reunión le doy una puntuación de 7 sobre 10, mientras que a quedarme en casa contigo y ver la televisión le doy un 8.»
4. «Al sofá verde le doy un 10 sobre 10, y tanto el amarillo como el de vinilo quedan empatados con un 6, más o menos.»
6. «Me resulta indiferente que se trate de una hamburguesería o de un McDonald's, pero preferiría parar en uno cualquiera de ellos en vez de ir hasta casa, y le doy un 8 sobre 10.»
7. «Begoña, si el 10 indica la máxima irritación que he sentido jamás, y el 0 señala que no estoy enfadado en absoluto, el enfado que me produce el no haber comprado el sofá verde puntúa un 1, y el no haber parado a comer, un 3.»
8. «Begoña, a mi preferencia por el sofá verde le doy un 3 sobre 10, pero a ir a casa y olvidarme de ese asunto le doy un 9. Así que quiero ir a casa.»
   O: «Begoña, solamente prefiero un poco más el sofá verde, pero me gustaría muchísimo que nos fuesemos a casa y no pasásemos más tiempo en el coche.»
9. «Begoña, hay unas cuantas cosas que me disgustan. Al disgusto que me produce malgastar todo este tiempo metido en el coche le doy un 6 sobre 10. Al disgusto que me produce el no ir a comer algo le doy un 4; y la forma como me estás diciendo que demos la vuelta también me fastidia en cierto modo, un 3 más o menos.»
10. «Begoña, al deseo que tengo de estar contigo le doy un 10 sobre 10, pero me siento disgustado, concretamente por esta tarde, y a eso le doy un 7 sobre 10».
   O: «Begoña, no tengo ninguna duda de que deseo que sigamos juntos. Sin embargo, esta tarde me ha resultado bastante frustrante.»

Ejercicio 30: Cómo referir conductas específicas a partir de la generalización sobre maneras de ser (este ejercicio está pensado para que lo practiquen dos personas)

El objetivo de este ejercicio es que practique usted el pensar en términos específicos y sustituir palabras de sentido general por otras específicas.

La primera persona nombra un adjetivo de sentido genérico, como cálido, considerado, amistoso, generoso, pasivo, dominante, hostil, desagradable, etc. La segunda persona imagina una conducta específica que pueda servir de ejemplo de dicho adjetivo genérico.

Si tal conducta es algo que ha sucedido realmente, la segunda persona dice, «Me gustó que hicieses X», o «No me gustó que hicieses X». Si este comportamiento no ha sucedido, sino que es imaginario, la segunda persona puede decir, «Me gustaría que hicieses X» o «No me gustaría que hicieses Y».

Ejemplos:

Primera persona: «Cálido.»
Segunda persona: «Me gustó que me frotases la espalda ayer por la mañana cuando nos despertamos.»

Primera persona: «Hostil.»
Segunda persona: «Me gustaría que cuando venga un vendedor pelmazo, levantases la voz y le ordenases que se vaya.»

Primera persona: «Hostil.»
Segunda persona: «No me gustaría que algún día te marches de la habitación dando un portazo mientras estemos hablando.»

El objeto de este ejercicio no es elegir ejemplos particularmente buenos de los adjetivos sugeridos, sino adquirir la costumbre de sustituir el lenguaje vago de los adjetivos por otro lenguaje más específico compuesto de imágenes concretas.

9

CÓMO ANIMAR AL INTERLOCUTOR A QUE HABLE Y EXPLORE

A veces, cuando se está discutiendo un problema, no es conveniente definirlo con rapidez para pasar a elaborar la lista de soluciones. A veces, uno de los interlocutores o ambos necesitan el tiempo necesario para pensar el problema, discutirlo en un ambiente relajado y decir lo que piensan en voz alta. La confidencia personal de una o de ambas personas a veces clarifica y permite irse definiendo el tema hasta que el problema casi se resuelve por sí mismo.

Ejercicio 31: Cómo emplear las impresiones en lugar del consejo prematuro

Los consejos prematuros son un tipo de mensajes que suelen hacer más difícil la confidencia personal del interlocutor, mientras que una impresión precisa y aprobatoria suele animar a la confidencia personal. En el siguiente diálogo sustituya las respuestas de Lola, que son consejos prematuros, por una impresión. Las respuestas se facilitan al final del ejercicio.

Lola da consejos prematuros a Jaime; cada una de las respuestas de Lola es un ejemplo de consejo prematuro. Sustituya cada una de ellas por una impresión.

Situación: Jaime dice con un tono de voz cansado y enfadado, «Lo del jefe es increíble. Nunca he visto una persona igual».

1. Lola responde, «Bien, si no te gusta, ¡haz algo al respecto! ¡Díselo! ¡Defiéndete!». (Sustituya esto por una impresión.)
   Jaime responde, «Espera que me entregue en cuerpo y alma a la empresa, igual que él. Si él no tiene bastante con dos ataques al corazón, me parece bien, pero parece que desea que todos sus empleados lleguen al punto de sufrir también ataques al corazón!»
2. Lola responde, «No seas tonto. Tú gozas de buena salud. Ya te lo dijo el doctor. Hazte otro reconocimiento si es que estás preocupado. En caso contrario, olvídate de ello». (Sustituya esto por una impresión.)
   Jaime responde, «¿Te imaginas lo que tiene que ser el haber tenido un ataque al corazón y saber que sólo por trabajar un poco duro amontonando nieve puedes desplomarte y dañarla?».
3. Lola responde, «¡Te preocupas innecesariamente! No comiences a alarmarte sin motivo». (Sustituya esto por una impresión.)
   Jaime responde, «No sé. No puedo dejar de preocuparme por el estilo de vida que llevo».
4. Lola responde, «¿Para qué te tienes que preocupar? Ahora ya es demasiado tarde para cambiar. No puedes empezar de nuevo, así que te convendría más aprender a soportarlo». (Sustituya esto por una impresión.)
   Jaime responde, «No parece que valga la pena el sacrificio que estoy haciendo actualmente. Diría que me estoy matando a trabajar».
5. Lola responde, «¿Tú te estás matando? Eso significa que te tomas el trabajo demasiado en serio. Haz lo que yo: piensa en cosas alegres mientras trabajas. Eso te animará». (Sustituya esto por una impresión.)
   Jaime responde, «No sé cómo resultaría eso, pero lo que estoy pensando es insistir en que el trabajo sea sólo durante las horas regulares, y que no tenga que hacer horas extras o traer trabajo a casa».
6. Lola responde, «Mientras estás en eso, deberías decirle al jefe lo que piensas. Grítale un poco. El descargar parte de tus emociones te hará sentirte mejor». (Sustituya esto por una impresión.)

Nota: esta conversación es en cierto modo irreal, ya que Jaime es capaz de hallar una solución para el problema a pesar de las dificultades, en forma de consejos prematuros, que Lola interpone en su camino. En la realidad, él probablemente se hubiera sentido

obligado a responder de algún modo a las propuestas que ella le hacía. Si ella hubiera empleado impresiones en vez de consejos prematuros, esta tarea habría resultado más sencilla.

Posibles respuestas al ejercicio 31

1. «¿Parece que realmente te afecta tu jefe, verdad?»
2. «¿Te da mucho miedo el pensar que puedas destrozarte por el exceso de trabajo tal y como él lo está haciendo, no es cierto?»
3. «Vaya, resulta una idea verdaderamente preocupante. Sólo pensar que te puede dar un ataque al corazón resulta atemorizador.»
4. «¿Te preguntas si merece la pena el esfuerzo que estás haciendo actualmente?»
5. «¿Quieres decir que lo que deseas es introducir algunos cambios en el modo como las cosas funcionan actualmente?»
6. «¡Parece que la idea te agrada realmente!»

Ejercicio 32: Un ejercicio de representación de papeles o un ejercicio de la vida real: Cómo interrogar al interlocutor

En este ejercicio, una persona interroga y la otra es interrogada. Quien interroga tiene que averiguar todo lo que pueda del interrogado, evitando los consejos prematuros, la defensa propia, las declaraciones del tipo «has hecho mal» y todos los demás mensajes que impiden que el interrogado hable de sí mismo, y de sus pensamientos y sentimientos. Quien interroga debe utilizar constantemente las impresiones. El interrogado debe emplear la confidencia personal siempre que le resulte cómodo hacerlo. Después de un tiempo determinado ambas personas intercambian papeles, y la segunda interroga a la primera.

Este ejercicio resulta particularmente valioso para aquellas personas que consideran que «hemos pasado bastante tiempo juntos, pero realmente no nos hemos llegado a conocer». (Se aplica también a algunas personas que han permanecido juntas durante varios años. ¡Más vale tarde que nunca!)

10

ALGUNOS EJERCICIOS MÁS DE REPRESENTACIÓN DE PAPELES Y DE LA VIDA REAL

1. Manifestación de impresiones después de cada declaración

Una persona hace una declaración. La segunda persona responde comunicando su impresión de lo que la otra ha dicho o querido decir, y esta le responde bien «sí», «no» o «en parte». La segunda persona sigue intentándolo hasta recibir un «sí» por respuesta. Entonces, hace una declaración cualquiera, y la primera persona le comunica su impresión de la misma; alternándose por tanto. Otra forma de realizar este ejercicio es hacer que la segunda persona comunique sus impresiones, hasta que reciba no una, sino tres respuestas afirmativas. Esta forma de realizar el ejercicio permite ver que cualquier declaración conlleva más de un mensaje.

2. Impresiones como respuesta a las declaraciones de deseo y de sentimiento

La primera persona hace una declaración de deseo o de sentimiento; la segunda persona responde con una impresión. La primera persona contesta «sí», «no», o «en parte». Cuando se obtiene una respuesta afirmativa, se intercambian los papeles.

3. Responder a las críticas

La primera persona hace una crítica de cualquier tipo, justa o injusta, verdadera o falsa. La segunda responde con la rapidez que le sea posible y con todos los mensajes que pueda: acuerdo parcial con una crítica, petición de una crítica más específica, expresión de la impresión, declaración de sentimiento y declaración de deseo o negociación. Luego intercambian los papeles.

Después de quince minutos, o en el punto que hayan concretado, vuelven a intercambiarse.

4. Ejercicio de mensajes no verbales que expresan aceptación de ambos interlocutores

La primera persona construye una frase, y la segunda persona la dice de cualquiera de las tres maneras siguientes:

A. Con falta de confianza en sí mismo (no me acepto a mí mismo tratando de apaciguar con temor, demostrando sumisión).
B. Con falta de aceptación de la otra persona (no te acepto, echando la culpa, con hostilidad).
C. Con confianza en uno mismo y aceptación de la otra persona (me acepto, te acepto, firme, seguro de sí mismo).

Practique con frases como las siguientes:

«Sé que has quemado los bollos.»
«¿Te importaría sacar la basura por mí?»
«Sí, parece que he cometido un error.»
«Qué te parece si me dejas que termine de hablar.»
«Tratemos de descubrir qué es lo que hemos hecho mal.»
«¿Por qué lo has hecho de esa manera?»
«¿Qué pasa?»
«Está lloviendo.»

Descubrirá que casi todas las frases pueden decirse de modo realista en cada una de las tres formas.

5. Receta de pelea improductiva

Cada persona elige mensajes de entre los obstructores, sin poder utilizar ningún otro. Concédase un énfasis especial a las declara-

ciones del tipo «eres malo» y «has hecho algo mal», la defensa propia, las preguntas de reproche, el sarcasmo y las amenazas.

A medida que vaya escogiéndolos de la lista, piense qué mensajes obstructores le resultan más habituales y advierta si los utiliza en la «vida real». Trate de darse cuenta de qué mensajes de la otra persona provocan con mayor facilidad sus respuestas obstructoras.

Al realizar este ejercicio mediante la representación de papeles, procure que las cosas que diga de la otra persona no sean ciertas.

6. Responder con mensajes que faciliten el diálogo a los mensajes que lo dificultan

En el mundo real, las personas no siempre emplean mensajes que faciliten el diálogo. De hecho, a veces esto es la excepción que confirma la regla. Por tanto, una habilidad que resulta muy importante desarrollar es la de responder con mensajes que faciliten el diálogo incluso cuando la otra persona utiliza mensajes que lo dificultan.

En este ejercicio, la primera persona debe emplear tantos mensajes obstructores como le sea posible, y la segunda debe responderle con mensajes que faciliten el diálogo. Luego, se invierten los papeles: la segunda persona practica la respuesta a los mensajes obstructores. Emplee las situaciones que se proporcionan en el libro, u otras cualesquiera.

Algunos ejemplos sobre diálogos de este tipo se facilitan en los ejercicios números 19 y 25.

7. Práctica de mensajes que facilitan el diálogo

Dos personas mantienen una conversación, que versa sobre un conflicto escogido o un tema surgido al azar. La única restricción es que cada una de ellas debe emplear solamente mensajes que faciliten el diálogo. Para que este ejercicio exija un esfuerzo aún mayor, evite la charla excesiva sobre sucesos externos y las preguntas directas.

8. Ejercicios especiales para superar hábitos especialmente arraigados

Si usted tiene la costumbre de emplear un tipo concreto de mensaje obstructor, realice ejercicios en los que primeramente exagere

el empleo de dicho mensaje haciendo que resulte ridículo, a fin de ser consciente de su uso.

Luego, escoja las alternativas que resulten apropiadas a ese mensaje obstructor de entre la lista de mensajes que facilitan el diálogo, y úselas una y otra vez en lugar del mensaje obstructor. (Ejemplos: la petición de impresiones en lugar de las declaraciones demasiado extensas; las declaraciones de deseo o de sentimiento en lugar de las declaraciones del tipo «eres malo»; las impresiones en lugar de los consejos prematuros; la negociación en lugar de las órdenes; la mención de conductas específicas en lugar de la generalización sobre maneras de ser; el acuerdo parcial con una crítica en lugar de la defensa propia.)

11

CATÁLOGO DE PROBLEMAS

Utilice estos ejercicios para practicar la resolución de los conflictos que surgen en las relaciones entre personas. Añada a este catálogo conflictos extraídos de su propia experiencia.

1. Roberto y Tomás son compañeros de habitación. Roberto tiene una máquina de escribir que apenas utiliza. Ésta necesita ciertas reparaciones para estar en condiciones de ser utilizada. Tomás necesita hacer un trabajo a máquina y le gustaría emplear la máquina de escribir de Roberto una vez que ésta haya sido reparada. Sin embargo, Tomás no quiere correr con todo el coste de la reparación por el mero hecho de emplearla, y Roberto no desea gastarse tanto dinero en reparar algo que apenas utiliza.
2. Ana y Francisco son vecinos. Francisco tiene un perro, de nombre Trusky, al que permite andar suelto. Todo el vecindario, a excepción de Ana, se ha encariñado con Trusky. Ana tiene un jardín de flores tropicales, que es uno de los lugares favoritos de Trusky para revolcarse por la tierra y enterrar huesos, con lo que arranca y aplasta flores.
3. Jesús vive en el apartamento de encima de Miguel. Jesús practica Kung-Fu todas las tardes y al hacerlo da muchos saltos, armando bastante barullo que molesta a Miguel. Por la mañana, Miguel escucha música «soul» a un volumen muy alto y esto molesta a Jesús, a quien sólo le gusta la música clásica.

4. Alejandro y Rebeca están casados. Los padres de Rebeca viven cerca, y a ella le gusta visitarlos al menos una vez a la semana en compañía de Alejandro. Los padres de Rebeca tienen algunas costumbres que no le gustan a Alejandro; así pues, a éste no le resulta agradable lo de visitarles con tanta frecuencia como lo hace Rebeca.
5. Jaime y Catalina poseen una cuenta corriente conjunta, y cada uno de ellos dispone de un talonario de cheques. Les resulta muy difícil saber en cada momento cuánto ha gastado el otro, y a veces cuando ambos extraen mucho dinero al mismo tiempo, dejan saldo acreedor en la cuenta corriente.
6. En dos ocasiones diferentes Catalina ha hecho tarta para regalar a unos amigos. Sin embargo, al acudir éstos a recoger la tarta, se ha sentido avergonzada al descubrir que Jaime, quien no sabía que era para regalar, se había comido casi la mitad.
7. A Marina le gusta que su hija Isabel la visite, pero cada vez que Isabel se prepara para marcharse, Marina le ruega que no se vaya tan pronto. Marina acusa a Isabel de que no la quiere diciendo, «Si no, ¿por qué ibas a querer marcharte tan pronto?». Algunas veces, Isabel se queda un rato más en respuesta a este comportamiento de su madre. A Isabel le agrada visitarla, pero no le gusta que se produzcan estas escenas al final de cada visita.

Situaciones laborales

8. Alfredo es el jefe de Samuel. Alfredo asigna a Samuel la realización de un trabajo que a éste le parece una pérdida de tiempo. Alfredo también opina que el trabajo carece de utilidad, pero prefiere seguir adelante y hacer que Samuel lo realice antes que tener que enfrentarse a su superior, el Sr. Aguado, quien cree que el mismo merece la pena.
9. Jacinto está acostumbrado a llevar jersey de cuello alto y sandalias, y esta indumentaria irrita a su jefa, Elisa, quien opina que un traje sería más apropiado.
10. Pedro y Begoña trabajan en diferentes departamentos. Ninguno de ellos depende del otro. Pedro tiene entre manos un trabajo especializado que sólo puede hacerlo Begoña. No obstante, Begoña no tiene gana por hacer el trabajo. De hecho, como este trabajo le restaría tiempo de las tareas que su jefe le ha encomendado, perdería tiempo al realizar el trabajo para Pedro.

11. El organigrama indica que Alicia debe supervisar a Lucas, quien a su vez debe supervisar a Juana. En varias ocasiones, Juana ha consultado directamente con Alicia sin notificárselo a Lucas. Luego, Lucas se ha sentido avergonzado conversando con Alicia porque no estaba al corriente de los acuerdos que Juana había establecido con esta. A Juana le ha resultado bastante difícil, en varias ocasiones, encontrar a Lucas para poner en orden determinados asuntos.
12. Francisco y Samuel comparten la misma secretaria. Francisco suele retrasarse y a menudo entrega a la secretaria trabajos urgentes que deben realizarse con gran celeridad. Además de esto, es más propenso a calificar algo de urgente que Samuel. Por ello, Samuel se ha dado cuenta de que la secretaria tiende a dejar de lado el trabajo que él le encomienda. Samuel ha comentado este hecho con la secretaria sin obtener ningún resultado.
13. Julia tiene un empleado a quien desea despedir. Este empleado comete frecuentemente errores costosos y también provoca a menudo riñas entre sus compañeros de trabajo. Mateo, el supervisor de Julia, no quiere que ésta despida al empleado, porque de hacerlo se vería envuelto en un gran número de problemas con el departamento de relaciones laborales, además de tener que enfrentarse a una posible demanda por parte del empleado.
14. Tomás y Miguel han trabajado juntos en un proyecto de investigación y han redactado un informe por escrito con los resultados. Están a punto de remitir este escrito a un periódico. Ambos han trabajado más o menos lo mismo en la concepción, diseño y desarrollo del proyecto. Al remitir el escrito, sin embargo, uno tendrá que figurar el primero y el otro, el segundo. Ambos prefieren ser el primero.
15. A la doctora Sandra le asignan como ayudante a Francisco, estudiante de medicina. Francisco que desea adquirir conocimientos de medicina, hace con mucha frecuencia preguntas sobre los enfermos y otros temas médicos mientras Sandra cuida de sus pacientes. A Sandra le resulta bastante agotador responder con tanta frecuencia a sus preguntas mientras está tratando de llevar a cabo otras tareas, tales como leer los gráficos de los pacientes, tomar notas de consulta, buscar material y otras similares.
16. A Marta le gusta hablar sobre su vida personal con Julia. A Julia le agradan estas conversaciones, pero últimamente le han estado estorbando en la realización de su trabajo.

17. Marcos, que es el jefe de Pedro, vigila muy de cerca todo lo que éste hace. Supervisa cada paso y quiere informes muy frecuentes. Pedro se siente incómodo por estar sometido a una vigilancia tan estrecha.
18. Rafael es el jefe de Miguel. Miguel tiene la costumbre de quejarse ante los demás empleados de ciertas normas de Rafael y éste está preocupado por la moral de tales empleados. Miguel considera indispensable tener libertad para decir lo que piensa.
19. Hace un mes, sucedió el siguiente incidente: algunos empleados comunicaron a Raúl, el supervisor, que Simón, un nuevo empleado, había robado material del almacén. Raúl comprobó de qué material se trataba y llamó a Simón para comentar con él la acusación. Simón negó enérgicamente haber robado y demostró que el material no había sido robado, sino comprado en otro almacén. Raúl se disculpó, y aquí terminó el incidente.
    Sin embargo, desde entonces, Simón dirige miradas con gesto amargo y resentido a Raúl y algunos de sus compañeros de trabajo, tratándoles con un tono de voz hosco.

Situaciones tontas

Los principios del dialogar que se utilizan al negociar estas situaciones tontas son los mismos que se emplean en otras situaciones. Muchas veces, resulta útil disponer de un cierto alivio cómico cuando se practica la resolución de problemas. Pueden resultar conversaciones muy amenas cuando se emplean estas situaciones para practicar el diálogo.

20. Usted y yo somos vecinos. Usted está construyendo una estatua en el patio trasero. Yo opino que esa estatua es horrible y deseo que usted la derribe. Usted piensa que el que se trate de un elefante bailando en calzoncillos no es razón suficiente para tirarla, especialmente por ser de su propiedad.
21. Usted y yo somos amigos íntimos. Yo siempre me olvido de mandarle una felicitación en el día de la Hispanidad o de desearle un feliz día de la Hispanidad, y esto le ofende ya que usted es un descendiente directo de Cristóbal Colón. Una vez más me he vuelto a olvidar.
22. Usted y yo somos compañeros de habitación. A usted le gusta el repollo agrio mucho más que ninguna otra comida.

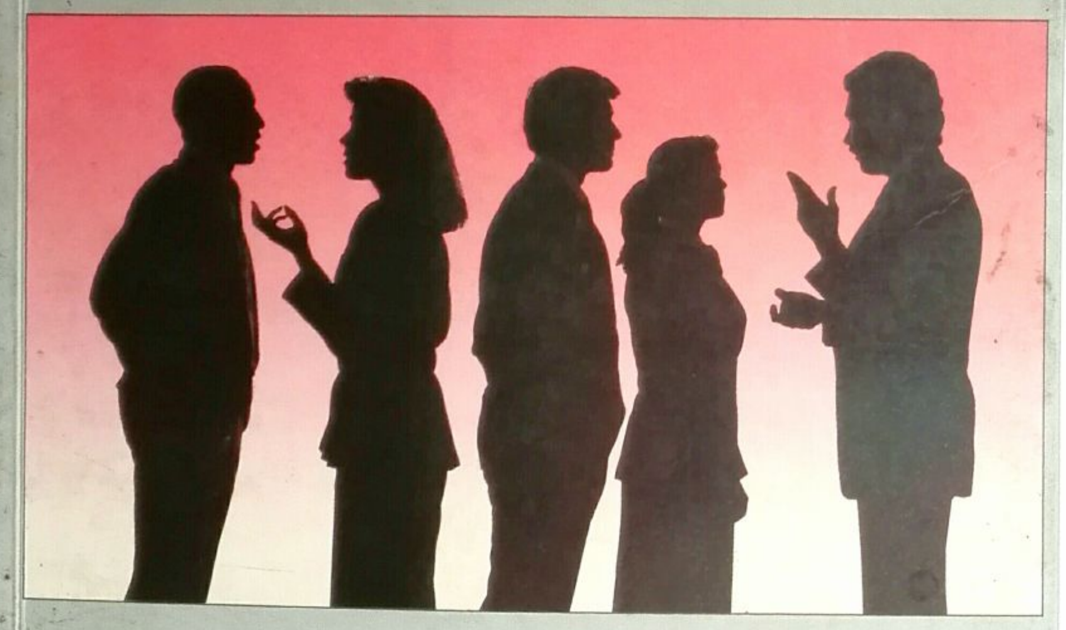
Sin embargo, yo tengo un gato muy melindroso que es tan alérgico al repollo agrio que incluso el mismo vapor que despide al cocinarlo hace que el pobre gato respire con dificultad, estornude, le entren picores y le salgan granos.

23. Usted y yo vivimos juntos. Usted tiene algunas plantas de las que está muy orgulloso. Sin embargo, las plantas no tienen un aspecto muy bueno porque las ha regado en exceso, y últimamente ambos hemos descubierto que yo me levanto dormido en plena noche y las riego durante mis paseos de sonámbulo.
24. Usted es un miembro fanático de los Suscriptores Unidos para Acabar con el Mal (SUAM). Usted habla constantemente de las actividades de la organización y de cómo las ideas de la misma, probablemente, constituirán la principal salvación del mundo. Yo por mi parte no deseo participar en tales conversaciones y estoy harto de oír el dichoso asunto.
25. Usted y yo estamos casados. Yo tengo una tremenda deuda de gratitud con mi tío Jorge, quien me salvó de un verdadero desastre al apartarme de un empujón del lugar donde un corno francés, que había caído de una ventana del piso número 20, se estampó contra la acera. Actualmente él ha venido de visita, y ronca con tanta potencia que no hay manera de dormir en toda la noche.
26. Usted y yo somos compañeros de trabajo. Yo he sido bendecido con el don de realizar imitaciones y parodias, y puedo hacer excelentes imitaciones de Woody Allen, Jimmy Carter, Mae West y de un completo surtido de animales de granja entre las que se incluye la perfecta imitación del «glu-glu» de un pavo. Usted se ha estado aprovechando de este don mío, trayendo a determinados clientes a que escuchasen mis imitaciones. Usted opina que todo el éxito de nuestra gama de acondicionadores de aire «pavo helado» se debe al hecho de que los clientes no pueden evitar adquirirlos tras haber escuchado mi «glu-glu». Sin embargo, yo estoy harto de que me utilicen de este modo.
27. Yo soy su jefe. Yo opino que su segundo empleo como tragador de pececillos dorados en un club nocturno de la localidad perjudica la reputación de nuestro negocio, que es distribuir productos para las tiendas de animales domésticos. Usted considera que lo que hace fuera de horas de trabajo es solamente suyo.
28. Usted y yo somos compañeros de trabajo. Mi «hobby» es tocar melodías utilizando los tonos del teléfono de la ofi-

cina. Soy un artista consumado en ello y puedo tocar la sonata «Claro de luna» de Beethoven y muchas otras bonitas canciones. Usted considera que esto mantiene la línea ocupada durante demasiado tiempo.

BIBLIOTECA DEUSTO DE DESARROLLO PERSONAL

Cómo dialogar de forma



constructiva

Joseph M. Strayhorn, Jr.

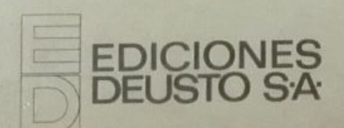
DEUSTO

BIBLIOTECA DEUSTO DE DESARROLLO PERSONAL

Una selección de libros clave para profundizar en el conocimiento de uno mismo, desarrollar la capacidad intelectual, relacionarse satisfactoriamente con los demás en todos los ámbitos de la vida y alcanzar el éxito personal y profesional.

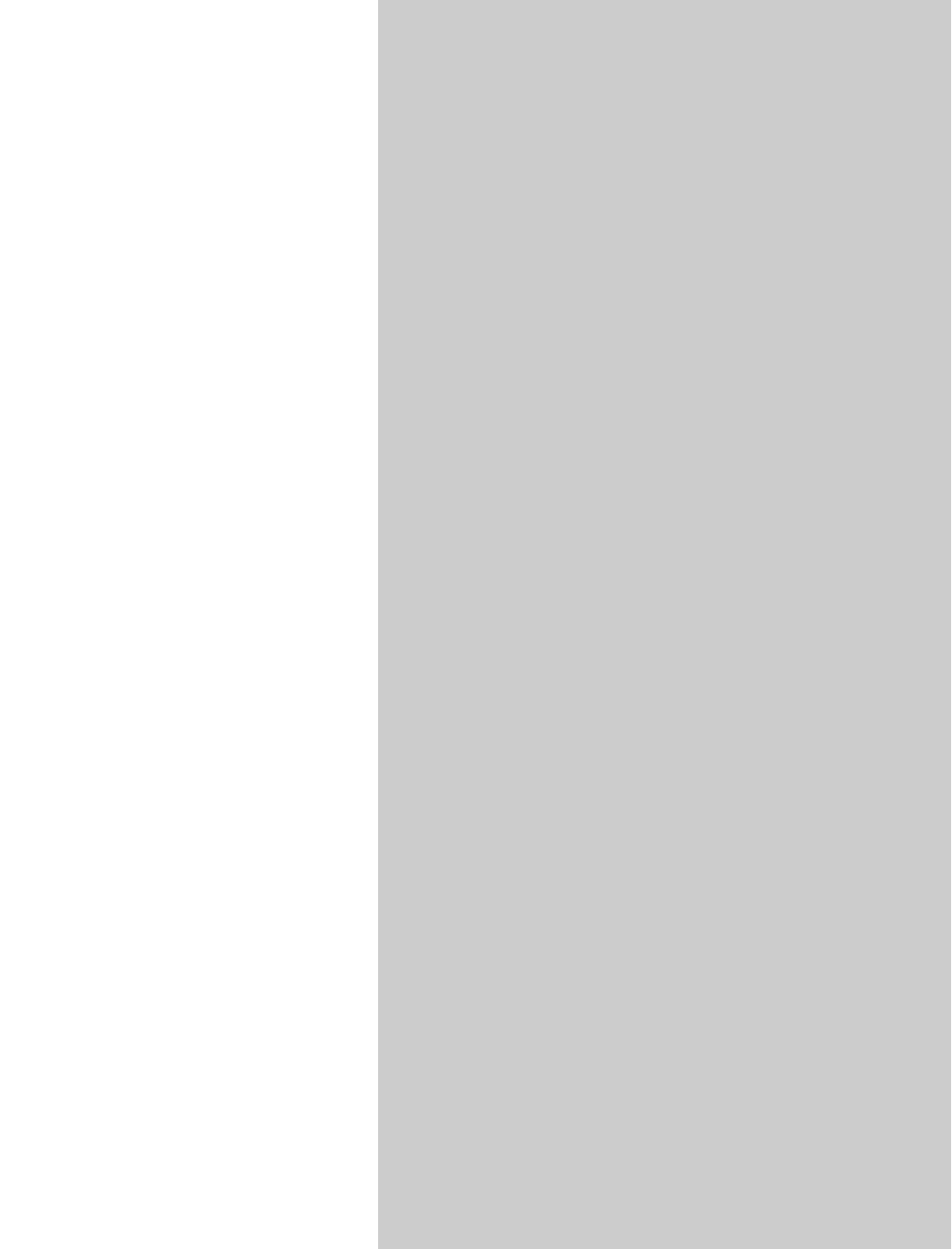
- **Autoformación**
- **Organización personal**
- **Comunicación**
- **Relaciones personales**
- **Relaciones profesionales**





I.S.B.N. 84-234-0623-7





BIBLIOTECA DEUSTO DE DESARROLLO PERSONAL

Una selección de libros clave para profundizar en el conocimiento de uno mismo, desarrollar la capacidad intelectual, relacionarse satisfactoriamente con los demás en todos los ámbitos de la vida y alcanzar el éxito personal y profesional.

- **Autoformación**
- **Organización personal**
- **Comunicación**
- **Relaciones personales**
- **Relaciones profesionales**



